

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Magisterské prezenční studium

2008 - 2011

Kateřina Mičková

**Organizační kultura ve společnosti IKEA**

**Organizational culture in IKEA**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2011

**Vedoucí práce:** PhDr. Michaela Tureckiová, Csc.

Prohlašuji,

že tuto předloženou diplomovou práci jsem vypracovala zcela samostatně, že v ní řádně cituji všechny použité prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

.....

Datum

.....

Kateřina Mičková

## **ABSTRAKT**

Cílem diplomové práce je podat přehled o poznatcích v oblasti zkoumání kultury a na příkladu společnosti IKEA demonstrovat projevy organizační kultury, její vztah k národní kultuře a její význam pro podnikání.

Ve své teoretické části práce pojednává o kultuře obecně a jejím vlivu na členy společnosti. Popsány jsou mechanismy vzniku, vývoje a upevňování kultury a hlavní přístupy k jejímu zkoumání. Diskutován je vztah národní a organizační kultury a nejrozšířenější typologie organizační kultury.

V praktické části práce je představena švédská kultura a styl řízení, společnost IKEA a její kultura. Se zaměstnanci dvou různých organizací IKEA (IKEA Česká republika – obchodní dům Zličín) a IKEA Hanim, spol s r.o. byly vedeny polostrukturované rozhovory za účelem zjistit jakým způsobem společnost svou kulturu šíří, do jaké míry jsou zaměstnanci s firemní kulturou seznámeni a její subjektivní význam pro zaměstnance.

*Klíčová slova:* národní kultura, organizační kultura, IKEA.

## **ABSTRACT**

The goal of this thesis is to provide an overview of current knowledge in the area of culture research and demonstrate, using example of the IKEA company, how organizational culture influences business environment.

In the theoretical part, this thesis deals with the subject of culture in general and its impact on members of society. It is described how culture develops and strengthens. Also discussed are leading approaches to researching culture, relationship between national and organizational culture and organizational culture typologies.

In the practical section, Swedish culture, management style and the IKEA company and its culture are introduced. Semi-structured interviews were conducted

with employees of two different IKEA organizations (Retail and Sourcing) in the Czech Republic in order to find out how the company transmits the culture to new employees, to what extent the employees are familiar with the culture and what meaning they attribute to it.

*Key words:* culture, organizational culture, IKEA.

# OBSAH

0	ÚVOD .....	7
1	VYMEZENÍ POJMŮ.....	9
1.1	KULTURNÍ DIMENZE.....	12
1.2	VZTAH NÁRODNÍ A ORGANIZAČNÍ KULTURY .....	14
1.3	VÝVOJ, UPEVNĚNÍ A PŘENOS KULTURY .....	16
1.4	TYPOLOGIE ORGANIZAČNÍ KULTURY.....	17
1.4.1	Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře.....	17
1.4.2	Typologie formulované ve vztahu k vnějšímu prostředí.....	24
2	ŠVÉDSKÁ KULTURA A STYL ŘÍZENÍ.....	26
3	SPOLEČNOST IKEA.....	28
3.1	IKEA V SOUČASNOSTI .....	29
3.2	SOCIÁLNÍ A ENVIROMENTÁLNÍ ZODPOVĚDNOST .....	31
3.3	NÁKUP V IKEA.....	33
3.4	OBCHODNÍ DOMY IKEA V ČESKÉ REPUBLICE .....	35
4	FIREMNÍ KULTURA IKEA.....	37
4.1	HODNOTY SPOLEČNOSTI IKEA .....	37
4.2	VNÍMÁNÍ FIREMNÍ KULTURY IKEA V RŮZNÝCH ZEMÍCH .....	41
5	SONDA.....	46
5.1	ROZHOVOR 1 .....	47
5.2	ROZHOVOR 2 .....	50
5.3	ROZHOVOR 3 .....	52
5.4	ROZHOVOR 4 .....	54
5.5	ROZHOVOR 5 .....	54
5.6	ROZHOVOR 6 .....	58
5.7	ROZHOVOR 7 .....	60

5.8	ROZHOVOR 8 .....	63
5.9	ROZHOVOR 9 .....	65
5.10	ROZHOVOR 10 .....	66
6	ZÁVĚR.....	69
7	SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ .....	72

#### SEZNAM PŘÍLOH:

PŘÍLOHA A: TEXT ONLINE KVÍZU PRO UCHAZEČE O ZAMĚSTNÁNÍ.....	76
PŘÍLOHA B: EMPLOYER BRANDING SPOLEČNOSTI IKEA.....	80

## 0 ÚVOD

O kultuře panuje mnoho stereotypů. Tradiuje se například, že Francouzi jsou v podnikání povýšení, Američané se rychle rozhodují, Němci jsou precizní a Japonci nečitelní. Studium kultury může nám může napomoci odpovědět si na otázku do jaké míry je člověk ovlivněn tím, z jakého prostředí pochází.

Existují kultury národní, firemní, dokonce kultury profesní. Může se tak stát, že v jedné firmě spolu koexistuje několik různých kultur. Soužití českého dělníka, francouzského manažera a japonského inženýra v japonsko-francouzské automobilce u Kolína možná má svá úskalí.

Vždycky mě fascinovalo, jak organizace fungují a hlavně, proč se chovají, tak jak se chovají. S postupující globalizací světové ekonomiky nastává posun od zásobování zahraničních trhů z domovské země společnosti směrem k zakládání poboček v cizině a k akvizicím zahraničních firem (House, Javidan, Dorfman 2001, s.1). Domnívám se, že v konceptu organizační kultury lze najít vysvětlení mnoha na první pohled nesrozumitelných rozhodnutí, velkých úspěchů a nečekaných pádů. Navíc pochopení kultury nám může pomoci v orientaci ve spleťtém světě globálního podnikání, porozumět souvislostem a vyhnout se stereotypům.

V teoretické části své práce se budu věnovat právě vztahu národní a organizační kultury, jejímu vzniku a vývoji.

Mám to štěstí pracovat ve firmě IKEA, která má velmi silnou a specifickou firemní kulturu. V praktické části této práce se tedy zaměřím na analýzu vnímání firemní kultury. Budu zkoumat, zda jsou rozdíly mezi zaměstnanci různých národností nebo mezi zaměstnanci IKEA, kteří pracují ve dvou různých organizacích (Retail - obchodní domy a Trading – nákupní organizace). Zaměřím se

také na to, jakým způsobem společnost IKEA svou kulturu šíří mezi zaměstnance, jak zaměstnanci kulturu vnímají, zda je ovlivňuje v jejich každodenním pracovním i osobním životě a jaký pro ně vlastně má firemní kultura obsah.

Chtěla bych poděkovat vedoucí této diplomové práce, PhDr. Michaele Tureckiové Csc. z katedry Andragogiky a personálního řízení FF UK za odbornou podporu a bezmeznou trpělivost, kterou se mnou měla. Mojí nadřízené ve společnosti IKEA Hanim, Mgr. Barboře Taušové, za to, jak mi vyšla vstříc při psaní této práce a umožnila mi skloubit můj pracovní a studentský život. Oběma patří můj velký dík.



# 1 VYMEZENÍ POJMŮ

Schein definuje **kulturu** jako „vzorec sdílených základních předpokladů, který si skupina osvojila při řešení problémů vnější adaptace a vnitřní integrace a které fungovaly natolik dobře, aby mohly být považovány za obecně platné. Proto jsou tyto premisy předávány novým členům jako správný způsob, jak vnímat, přemýšlet a cítit se v obdobných situacích“ (Schein, 2010 s.18).

„**Organizační kultura** je definovaná jako soubor norem, hodnot a vzorců chování, které charakterizují sociální vztahy ve formální organizaci“. (Marshall, 1998). Oproti definici Marshalla vyzdvihuje Schein dvě základní věci. Kultura je něco, co skupina získává prostřednictvím řešením problémů, a že tyto způsoby řešení musí být úspěšné, aby se mohly stát součástí kultury.

Termíny **organizační** a **firemní kultura** jsou často zaměňovány a v realitě se opravdu nejedná o dva různé koncepty. Organizace zahrnují kromě korporací také neziskové organizace, náboženské instituce a státní správu. Proto také v této práci budu používat oba termíny jako synonyma.

Trompenaars a Hampden-Turner rozlišují tři úrovně projevů kultury:

**Explicitní produkty** jsou pozorovatelné, konkrétní věci jako například jazyk, jídlo, stavby, móda a umění. Jedná se o symboly hlubších úrovní kultury. Předsudky většinou vznikají právě na této úrovni – každý názor, který si jedinec vytváří na základě explicitních projevů kultury vypovídá spíše o tom, odkud pochází posuzovatel, než o kultuře samotné.

**Normy a hodnoty.** Normy vyjadřují sdílený názor na to, co je „dobře“ a co je „špatně“. Hodnoty určují, co je „dobré“ a co je „špatné“ a jsou těsně spjaty s ideály skupiny. Zatímco normy poskytují vodítko, jak by se jedinci ve skupině „měli“

chovat, hodnoty určují, k jakému chování jedinci aspirují. Kultura je relativně stabilní, pokud normy ve skupině reflektují její hodnoty.

**Sdílené předpoklady o povaze života.** Přežití je základní hodnotou, o kterou usilují všechny skupiny. Každá skupina hledá způsoby, jak se vypořádat co nejefektivněji se svým prostředím, za použití zdrojů, které má k dispozici. Pokud se některé situace neustále opakují, způsoby řešení se zautomatizují. Tak vznikají sdílené předpoklady, které jsou jádrem kultury. (Trompenaars, Hampden, Turner 2011, s. 21).

Ekvivalentně definuje úrovně kultury Schein, který je nazval: artefakty, hodnoty a základní předpoklady (Schein 2010, s. 23-35).

V podstatě pouze dvě úrovně kultury rozlišuje Hofstede. Ve svém modelu sice vyděluje **symboly, hrdiny a rituály**, které přirovnává vzhledem k viditelnosti pro vnějšího pozorovatele ke slupkám cibule (symboly jsou nejsnadněji pozorovatelné, rituály nejobtížnější), pořád se ale jedná pouze o **praktiky**, neboli o projevy kultury. Jejich význam není pozorovatelný a spočívá v tom, jak jsou tyto praktiky interpretovány členy kultury.

**Symboly** jsou slova, gesta, obrazy nebo jiné objekty nesoucí význam, který je zřejmý pouze pro ty, kteří sdílejí danou kulturu. Symbolem může být styl účesu, vlajky, specifický žargon nebo způsob oblékání. Nové symboly vznikají snadno a stejně tak snadno staré mizí. Symboly jedné kulturní skupiny jsou často přejímány jinými skupinami.

**Hrdinové** jsou osoby, žijící nebo zemřelé, skutečné nebo imaginární, které mají charakteristiky, které jsou v dané kultuře vysoce ceněny. Proto hrdinové slouží jako model chování.

**Rituály** jsou kolektivní aktivity, které jsou považovány v dané kultuře za společensky nutné, ačkoliv nejsou nejjednodušší cestou k dosažení žádaného výsledku. Lidé se do nich tedy zapojují pouze pro rituály samotné. Příkladem rituálů jsou způsoby zdravení a vyjadřování respektu druhým nebo společenské a

náboženské události. Obchodní a politické schůzky, organizované ze zdánlivě racionálních důvodů často slouží převážně k rituálním účelům, například k posílení soudružnosti skupiny. Rituály zahrnují také diskurs – způsob, jakým je používán jazyk.

Jádrem kultury jsou dle Hofstedeho **hodnoty**. Hodnoty jsou definovány jako široce formulované tendence preferovat určitý stav věcí před ostatními možnostmi. Hodnoty se vyskytují v párech a vymezují například, co je vnímáno jako dobré/špatné, špinavé/čisté atd. Hodnoty si jedinec osvojuje spolu se symboly (jazyk), osobami hrdinů (rodiče) rituály (nácvik základních hygienických návyků) poměrně brzo, zhruba do desátého až dvanáctého roku života. Na konci tohoto období se začínáme přeorientoávat na jiný typ učení, zaměřený primárně na osvojování nového typu praktik. (Hofstede, Hofstede, Minkov 2010 s. 7-10).

### Úrovně zkoumání kultury

Ve své knize „Organizační kultura a Leadership“ Schein rozděluje kulturu obecně do 4 úrovní zkoumání (Schein, 2010 s.2).

- **Makrokultura** – zabývá se kulturou na úrovni národních, etnických a náboženských skupin, případně povolání, která se vyskytují globálně (lékaři, právníci...).
- **Organizační kultura** – zabývá se kulturou na úrovni soukromých, veřejných, neziskových a vládních organizací.
- **Subkultura** – zabývá se kulturou různých skupin povolání uvnitř organizace.
- **Mikrokultura** – malé systémy uvnitř nebo vně organizací.

V této práci se budu zabývat pouze prvními dvěma úrovněmi zkoumání – tzn. národní kulturou a organizační kulturou.

## 1.1 Kulturní dimenze

Hofstede ve svém výzkumu, který proběhl v IBM mezi lety 1967 – 1973 na vzorku 100 000 zaměstnanců ze 40 zemí, identifikoval následující 4 kulturní dimenze:

**Index vzdálenosti moci** (angl. *Power Distance Index - PDI*). Zaměřuje se na to, do jaké míry jsou členové společnosti (organizace) očekávají a jsou ochotni akceptovat fakt, že moc je distribuována nerovnoměrně. Skóry na indexu vzdálenosti moci nás informují o vztazích vzájemné závislosti v zemi. (Hofstede, Hofstede, Minkov 2010, s.61). Vysoká hodnota Indexu vzdálenosti moci naznačuje, že ve společnosti panuje nerovné rozložení moci a bohatství. Společnosti tohoto typu jsou náchylné k vytváření kastovních systémů, které neumožňují výraznou vertikální mobilitu svých členů. Naopak nízká hodnota PDI značí, že společnost se nezaměřuje na rozdíly mezi bohatstvím a mocí svých členů. Ve společnostech tohoto typu je dáván důraz na rovné příležitosti pro všechny členy. (Itim International: Geert Hofstede Cultural Dimensions).

**Individualismus** (angl. *Individualism - IDV*). Ve společnostech, které skórují vysoko na škále individualismu, jsou vazby mezi lidmi volné, od každého člena se očekává, že bude soběstačný a postará se sám a o sebe a svou nejbližší rodinu. Kolektivismus, který je protipólem individualismu, převládá ve společnostech, kde je jedinec od narození integrován do silných a kohezivních skupin, které ho ochraňují, zároveň ale vyžadují bezpodmínečnou loajalitu. (Hofstede, Hofstede, Minkov 2010, s. 92). Vysoké skóre na škále individualismu naznačuje, že jednatel a jeho práva jsou pro společnost zásadní. Jednatel v tomto typu společnosti mají tendenci vytvářet relativně velké množství interpersonálních

vztahů, které však nejsou příliš blízké. Naopak ve společnostech, které vykazují nízkou míru Individualismu, se lidé chovají více kolektivně, vztahy mezi lidmi jsou úzké. Tento typ kultury podporuje model široké rodiny, kde každý přijímá zodpovědnost za ostatní členy skupiny. (Itim International: Geert Hofstede Cultural Dimensions).

**Maskulinita** (angl. *Masculinity - MAS*) Dimenze maskulinity a feminity se zaměřuje na obecné hodnoty ve společnosti, diferencuje na základě přístupu k obecným cílům a smyslu života. V maskulinních kulturách jsou genderové role jasně rozděleny. Muži mají být asertivní, tvrdí a zaměřeni na úspěch v materiálním slova smyslu. Ženy mají být skromnější, jemné a zaměřené na kvalitu života. V feminních kulturách se genderové role překrývají. Od mužů i od žen je očekáváno, že budou skromní, jemní a zaměřeni na kvalitu života. (Hofstede, Hofstede, Minkov 2010, s.140).

Hofstede se rozhodl nazvat tuto škálu právě maskulinita/femininita protože pouze v případě této dimenze muži a ženy ve výzkumu skórovali konzistentně rozdílně - s výjimkou zemí, které ve výzkumu reprezentují extrémní feminní pól jako například Švédsko, Norsko a Lotyšsko. (Hofstede, Hofstede, Minkov 2010, s. 139).

**Index vyvarování se nejistotě** (angl. *Uncertainty Avoidance Index - UAI*). Reprezentuje do jaké míry se členové kultury cítí ohroženi v nejednoznačných nebo neznámých situacích. Tyto pocity jsou, mimo jiné, vyjádřeny mírou stresu a potřebou předvídatelnosti, tzn. potřebou existence psaných nebo nepsaných pravidel. (Hofstede, Hofstede, Minkov 2010, s. 191). Vysoká hodnota Indexu vyvarování se nejistotě pozitivně koreluje s hodnotou faktoru úzkosti. Lidé v těchto společnostech mají tendenci k vyšší výrazové expresivitě – je společensky přijatelné gestikulovat, projevit emoce, zvýšit hlas. Naopak ve společnostech s nízkou mírou hodnoty Indexu vyvarování se nejistotě jsou hodnoty úzkosti relativně nízké.

Nepovažuje se za přijatelné projevovat emoce nebo agresi (Hofstede, Hofstede, Minkov 2010, s. 196).

Společnosti, které na tomto indexu skórují vysoko mají tendenci mít více a podrobnějších zákonů a nepsaných pravidel, než společnosti, které skórují nízko. V organizacích v kulturách s vysokou mírou UAI je také kladen větší důraz na formální specializace. Naopak ve společnostech s nízkým UAI je kladen důraz na „selský rozum“ a nacházíme zde vyšší poměr generalistických pozic (Hofstede, Hofstede, Minkov 2010, s. 209, s. 211).

Později ještě Geert Hofstede na základě dodatečného mezinárodního výzkumu, při kterém použil dotazník vyvinutý společně s čínskými zaměstnanci a manažery doplnil jednu dimenzi, kterou nazval **Dlouhodobá orientace** (angl. *Long Term Orientation – LTO*). Tato dimenze se zaměřuje na to, do jaké míry společnost podporuje dlouhodobé následování tradičních, na budoucnost zaměřených hodnot. Vysoké skóre znamená, že jsou oceňovány dlouhodobé závazky a respekt k tradici, za důležité se považuje dostát společenským závazkům a za každou cenu si „zachovat tvář“. (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010, s.239). Vysokému skóru na této škále se také přisuzuje silná pracovní etika, kde je odměna za výsledky očekávána až za delší dobu. (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010, s 244).

## 1.2 Vztah národní a organizační kultury

„Národní kultura se dotýká našich hluboce zakořeněných hodnot, jako například co je dobro versus zlo, normální versus abnormální, bezpečné versus nebezpečné, a racionální versus iracionální. Národní kulturní hodnoty jsou osvojovány brzy, hluboce zakořeněny a jen pomalu se mění v průběhu generací. Organizační kultura, na druhé straně, se skládá z široce formulovaných doporučení, která pramení z organizační praxe. Člověk může přizpůsobit procesům a prioritám a následovat příklad chování vůdců v organizaci. Ale pokud tyto priority a styl vedení jdou proti hluboce zakořeněným národním kulturním hodnotám zaměstnanců,

firemní hodnoty, procesy a postupy, budou oslabeny. Co je vhodné v jednom národním nastavení je nevhodné v jiném. Co je racionální v jedné zemi, je zcela iracionální v jiné zemi. A národní kultura bude vždy silnější, než kultura organizační“ (Itap International, dle Gerta Hofstedeho).

Podle Hofstedeho (2010, s. 305) jsou organizace strukturovány tak, aby vyhovovaly subjektivním kulturním potřebám svých členů.

Hofstedeho pojetí ale oponují výzkumníci z projektu GLOBE, který probíhal mezi lety 1993 a 2000 a měl za cíl „vytvořit empirickou teorii, s jejíž pomocí bude možno popsat, porozumět a predikovat dopad specifických kulturních proměnných na leadership, organizační procesy a jejich efektivitu“, (House, Javidan, Dorfman 2001, s.1). Podle nich je Hofstedeho tvrzení, že organizační kultura a národní kultura jsou dva jevy odlišného řádu nesprávné. Premisa, ze které vycházel ve svém výzkumu Hofstede je, že národní kultura je osvojována v ranném dětství a týká se hodnot, které jednotliví členové kultury vyznávají. Cesta, jak národní kulturu poznat a měřit tedy vede přes zkoumání hodnot jednotlivých členů této kultury. Naproti tomu kultura organizační je souhrnem praktik, toho, „jak se u nás věci dělají“ (Lukášová, Nový 2004, s. 22). Poznání organizační kultury se tedy má dle Hofstedeho zaměřit na poznávání organizačních praktik.

Podle House et al. (1998 s. 14) se organizační kultura skládá z „obecně užívané terminologie v organizaci, sdílených hodnot a historie organizace“. Je tedy podle nich správné poznávat organizační kulturu nejen pomocí zkoumání organizačních praktik, ale také hodnot sdílených jednotlivými členy.

Lukášová a Nový (2004, s. 33) uvádějí, že obsah národní kultury ovlivňuje organizace zejména v těchto oblastech: volba typu organizační struktury, míra důrazu na jednotlivé manažerské funkce, styl řízení a způsob rozhodování v organizaci. Podle národního původu se liší také motivační vzorce jednotlivých pracovníků.

### 1.3 Vývoj, upevňování a přenos kultury

Když se skupina poprvé sejde, musí nalézt odpověď na fundamentální otázku „proč tady vlastně jsme?“, zároveň je každý jednotlivec postaven před základní sociální dilemata jako „budu do této skupiny přijat?“ nebo „jaká bude moje role?“ (Schein, 2010, s. 199). Každý člen vnáší do této nové situace množství dříve osvojených základních předpokladů, očekávání a způsobů vyrovnávání se s novými situacemi. Ale jakmile skupina začne jednat – někdo předloží návrh, jak postupovat nebo projeví své pocity, je ihned zřejmé, že ve skupině neexistuje jasná shoda na tom, jak pokračovat dále. Proto ačkoliv jednotliví členové vnášejí do nové situace výsledky svého předchozího kulturního učení, tato specifická skupina nemá ještě svou vlastní kulturu. Cíle, způsoby jejich dosahování, metody práce a pravidla interakce teprve vykrystalizují prostřednictvím nové sdílené zkušenosti. (Schein 2010, s. 201).

Podle Scheina (2010, s. 236) mají leadeři k dispozici 6 mechanismů, které jim umožňují „učit“ členy organizace jak vnímat, cítit se a jednat v souladu s přesvědčením leadera.

- Čemu leadeři věnují (nebo nevěnují) pozornost, jaké ukazatele pravidelně měří a kontrolují,
- jak leadeři reagují na významné události a krize (krize jsou obzvláště důležité pro proces utváření a přenosu kultury, protože zvýšené emoční nasazení ve vypjatých situacích vede k větší intenzitě učení),
- jak leadeři rozdělují zdroje,
- vědomé vytváření rolí, učení a koučování (neformální sdělení jsou účinnější než sdělení formální, jako například proslovy k nováčkům k organizaci nebo předtočená videa) ,
- jak (a koho) leadeři odměňují a přisuzují status,



- jakým způsobem leadeři provádějí nábor a výběr nových členů organizace, podle jakého klíče jsou zaměstnanci povyšováni, popřípadě vylučováni z organizace.

Kromě těchto šesti primárních mechanismů identifikoval Schein ještě šest mechanismů sekundárních, které kulturu sice neutvářejí, ale upevňují ji. (Schein 2010, s. 250). Jsou to: organizační design a struktura, systémy a procedury, zvyky a rituály, architektura a design prostoru, historky o význačných událostech a lidech a formální dokumenty vyjadřující filozofii organizace (Schein 2010, s. 236). K upevňování organizační kultury ale dochází pouze za předpokladu, že primární a sekundární mechanismy jsou konzistentní. Pokud tomu tak je, vytváří se ideologie organizace a výsledky kulturního učení z dob zakládání organizace se formalizují. Pokud tomu tak není, jsou buď ignorovány nebo jsou zdrojem konfliktu uvnitř organizace. (Schein 2010, s. 250).

## 1.4 Typologie organizační kultury

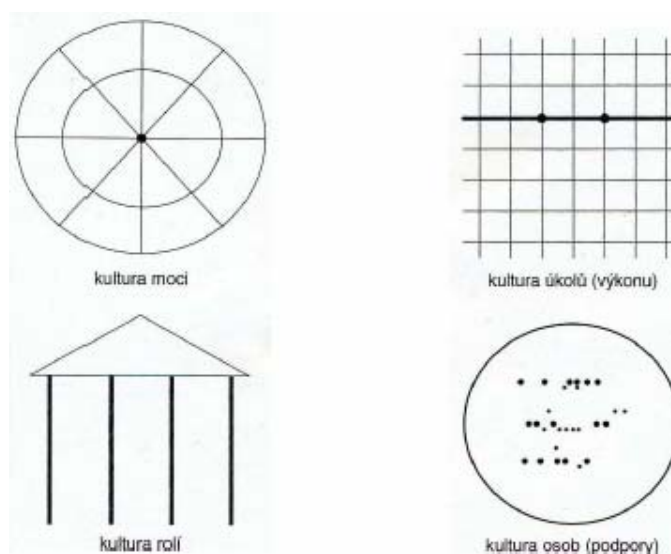
Podle Scheina (2010, s. 175) spočívá přínos typologií v tom, že zjednodušují myšlenkový proces a poskytují kategorie, které umožňují pracovat s komplexní organizační realitou. Jejich nevýhodou naopak je, že jsou příliš zjednodušující a limitují rozsah zkoumání pouze na několik dimenzí. Lukášová a Nový (2004, s. 76) rozlišují tři kategorie typologií:

- typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře,
- typologie formulované ve vztahu k prostředí a vlivu organizace na prostředí,
- typologie formulované ve vztahu k tendencím v chování organizace.

### 1.4.1 Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře

Pravděpodobně nejstarší typologií, která se stala odborné veřejnosti všeobecně známou, je **typologie Harrisona a Handyho**. Harrison a Handy

vymezili 4 základní typy organizační kultury – kulturu moci, kulturu rolí, kulturu úkolů a kulturu osob.



Obrázek 1 Typologie Harrisona a Handyho. Lukášová, Nový 2004, s.76.

V **kultuře moci** (angl. *the power culture*) mají dominantní postavení jedinec nebo jedinci v centru organizace. Typickou organizační strukturu této kultury představuje pavučina, jejíž paprsky, rozbíhající se směrem od středu reprezentují síly vlivu, navzájem propojené specializacemi a funkčními vztahy. V kultuře tohoto typu existuje málo pravidel a byrokracie, organizace je závislá na komunikaci a vzájemné důvěře. Rozhodují osoby v centru, které „vědí všechno“ a „mohou všechno“. Organizace a její členové jsou hodnoceni podle dosažených výsledků. Způsoby, jakými bylo výsledků dosaženo nejsou považovány za důležité. Kultura moci je silná a poměrně flexibilní. Spokojeni jsou v ní lidé orientovaní na moc a osoby málo s nízkou potřebou jistoty a bezpečí. Jednotlivci jiného zaměření bývá vnímána jako tvrdá a drsná, i když úspěšná. Problémem může být velikost organizace – pavučina se může protrhnout, pokud je roztažena na příliš mnoho aktivit nebo na příliš velké území. Jedinou cestou, jak může organizace růst, je produkování jiných organizací, tedy jiných sítí. Kultura moci je podle autorů tradiční kulturou velkých zločineckých organizací, častá se objevuje ve

společnostech zabývajících se obchodem a financemi. (Lukášová, Nový 2004, s. 77).

**Kultura rolí** (angl. *the role culture*) je založena na pravidlech a postupech, normách, plánech, na logice a racionalitě. Rolí se přitom rozumí chování, které je očekáváno od pracovníků v určité pozici – chování jasně vymezené popisem práce, předem definovanými oblastmi zodpovědnosti, stanovenými normami. Organizační struktura v této kultuře je hierarchická a připomíná řecký chrám. Trojúhelníkový štít představuje nejvyšší management, který koordinuje nižší organizační stupně, přičemž hlavní síla organizace spočívá především v základních pilířích, tedy ve funkcích a specializacích (výroba, finance etc.). Pracovníci jsou vybíráni podle toho, jak dokáží naplnit jednotlivé role. Pracovní výkon přesahující popis práce a danou roli není vyžadován ani očekáván. Kultura rolí je úspěšná ve stabilním prostředí, kde trh je předvídatelný, životní cyklus výrobku je velmi dlouhý a kde specializace a míra technické odbornosti jsou významnější než inovace nebo náklady. Slabinou tohoto typu kultury je pomalá reakce na změny na trhu. Zaměstnancům nabízí tyto firmy stabilitu a bezpečí s možností postupu nebo možnost se profesně rozvíjet do úrovně experta. S tímto typem kultury se nejčastěji setkáváme ve státní správě, velkých obchodních společnostech nebo armádě. (Lukášová, Nový 2004, s. 77).

**Kultura úkolů** (angl. *the task culture*) je orientována na úkoly a projekty. Strukturálním základem je obvykle síť nebo matice, jejíž některá vlákna jsou silnější a pravomoc, která je spjata spíše s odborností, než se zastávanou pozicí, se nachází v jednotlivých průsečících. Úkolem managementu v této kultuře je soustředit se na jednotlivé projekty, vybírat pro ně vhodné lidi a alokovat zdroje tak, aby projekty byly úspěšně realizovány. Síťová organizace pracuje rychle, protože každá skupina disponuje určitou rozhodovací silou, kterou potřebuje k pružnému fungování. Nejdůležitějšími principy jsou zaměření na výsledky, přizpůsobivost, ztotožnění individuálních a skupinových cílů, dobře fungující vztahy spojené se

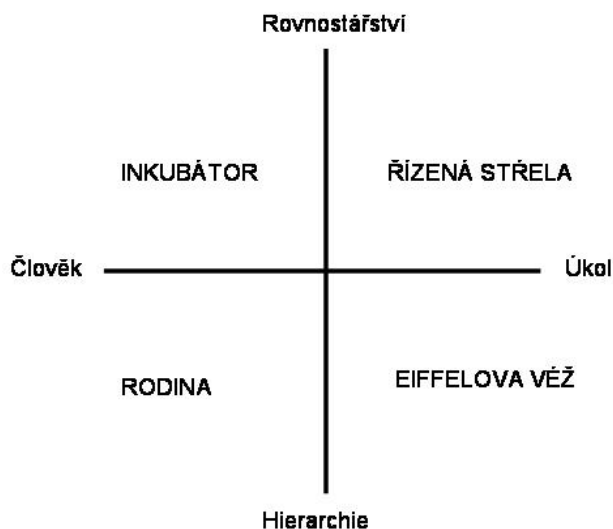
vzájemným respektem založeném spíš na schopnostech a výkonnosti, než na věku a postavení. Kultura úkolů je vhodná tam, kde je důležitá pružnost a přizpůsobivost tržnímu prostředí – životní cyklus produktu je krátký a prostředí silně konkurenční. Problémy nastávají, není-li k dispozici dostatek zdrojů a management začíná cítit potřebu kontroly metod i výsledků. Pak vedoucí týmů začnou „politikařit“ a soutěžit o zdroje, morálka týmů poklesne, začínají se prosazovat individuální cíle. (Lukášová, Nový 2004, S.78).

V **kultuře osob** (angl. *the person culture*) je středem veškerého dění jednotlivec. Schematicky může být znázorněna jako shluk, v němž žádný jednotlivec nemá dominantní postavení a vztahy členů jsou partnerské. Jednotliví členové této kultury jsou samostatní a pravomoci jsou v organizaci sdíleny. Základem moci - která se ale uplatňuje jenom v případě nutnosti – je odbornost.

**Fons Trompenaars a Charles Hampden-Turner** považují za rozhodující pro to, jaká organizační kultura ve firmě vznikne, tyto dvě dimenze:

- rovnost – hierarchie,
- orientace na lidi – orientace na úkoly.

V závislosti na převažujících tendencích v organizaci pak definovali čtyři typy organizační kultury.



**Obrázek 2.** Typologie organizační kultury dle Trompenaarse a Hampdena-Turnera. Trompenaars, Hampden -Turner, 2011, s.159.

Kultura typu **Rodina** (angl. *Family*) je se vyznačuje blízkými osobními vztahy mezi jednotlivými členy. „Otec“ má výrazně větší zkušenosti a autoritu než „děti“. Výsledkem je na moc zaměřená firemní kultura, ve které je leader vnímán jako pečující otec, který ví nejlépe, co je třeba udělat a co je pro jeho následovníky dobré. Jedná se o typ moci, který není založen na hrozbě, ale spíše na intimitě. Atmosféra ve firmě s tímto typem kultury připomíná v mnoha ohledech domácí prostředí. Pro členy organizace je samozřejmé, že vždy budou dělat více, než vyplývá z pracovní smlouvy. Hlavní motivací pro práci v tomto typu organizace bývá radost vyplývající z blízkých vztahů. Potěšit nadřízeného je samo o sobě odměnou. Největším trestem naopak je ztráta oblíbenosti a místa v rodině. Pokud je na členy vyvíjen tlak, děje se tak spíše za použití vztahových argumentů a argumentů z oblasti morálky než finančních a legálních hrozeb. Kultura typu Rodina se vyznačuje velkým množstvím atributů jako například historky, tradice, sdílené vtipy a zvyky. Pro nově příchozí nebo lidi mimo organizaci je proto těžké získat pocit, že

do organizace patří. Kulturu typu rodina nacházíme často v japonských firmách. (Trompenaars, Hampden-Turner 2011, s. 166-168).

Kultura typu **Eiffelova věž** (angl. *Eiffel Tower*) reprezentuje západní styl byrokratického dělení práce s předem určenými rolemi a funkcemi. Organizační struktura je strmá a symetrická, štíhlá v nejvyšších úrovních vedení se širokou základnou, která reprezentuje funkční specializace. Každá úroveň má za cíl udržovat v chodu a kontrolovat úrovně, které má pod sebou. Manažer je v kultuře typu Eiffelova věž „jen shodou okolností člověk a pokud by padl mrtev k zemi, zaujal by jeho místo někdo jiný, aniž by to mělo nějaký vliv na povinnosti podřízených. Jeho následovník může být příjemnější nebo nepříjemnější člověk nebo interpretovat svou roli trochu jinak, to jsou ale pouze okrajové záležitosti.“ (Trompenaars, Hampden-Turner 2011, s. 167). Pracovní pozice jsou předem definované a výsledky jsou hodnoceny na základě těchto kritérií. Status pramení z role, kterou jedinec zastává. Kariéra v těchto společnostech je často podpořena (nebo závislá) na dosaženém vzdělání a formální kvalifikaci. (Trompenaars, Hampden-Turner 2011, s. 166-170).

**Řízená střela** (angl. *Guided missile*) je rovnostářská, neosobní a orientovaná na plnění úkolů. Podle Trompenaarse připomíná „letící Eiffellovu věž“ (Trompenaars 2011, s. 172). Ale zatímco kultura „Eiffellova věž“ je orientována procesně a na způsob, jakým věci dělat, „Řízená střela“ se orientuje na úkoly a dosažení výsledků. Pracovní pozice nejsou detailně definovány a členové musejí za každou cenu splnit zadaný úkol. Co bude ke splnění úkolu potřeba je často předem nejasné.

Tento typ kultury se často vyskytuje v organizacích, kde povaha řešených úkolů je komplexní (autor uvádí americkou agenturu pro vesmírný výzkum NASA jako průkopníka tohoto typu kultury a organizace práce). Každá vysoce specializovaná funkce musí harmonicky spolupracovat s ostatními funkcemi. A protože způsob, jakým se dobrat ke kýženému výsledku není předem znám, nejlepší

způsob vzájemné spolupráce musí být nalezen v jejím průběhu. Kultura „řízená střela“ je rovnostářská, protože zaměstnanci jsou vysoce specializovaní a každý zná nejlépe svou oblast. Navíc zatímco cíl skupiny je stanoven předem, ale cesta jak ho dosáhnout musí teprve být nalezena, kterýkoliv z expertů může být pro skupinu zásadní. Samozřejmě i v této kultuře existují leadeři nebo koordinátoři, ale tito generalisté nemají nutně tak rozsáhlé znalosti ve všech oblastech a musí tak k expertům přistupovat s respektem. Pracovní skupiny v této kultuře jsou většinou dočasné a vztahy mezi jejich členy nejsou hluboké.

Struktura řízení v organizaci je matrixová – zaměstnanci mají obvykle funkčního vedoucího obdobně jako v kultuře typu Eiffelova věž a vedoucího, kterému jsou podřízeni pouze po dobu práce na specifickém projektu nebo zakázce. (Trompenaars, Hampden-Turner 2011 s. 174-175).

**Inkubátor** (angl. *the incubator*) je postaven na myšlence, že nejdůležitější je dosažení osobních cílů jednotlivců a organizace samotná je druhotná. Pokud má být vůbec existence organizace tolerovatelná, musí tato sloužit jako inkubátor pro sebevyjádření a rozvoj zaměstnanců. Cílem je osvobodit jednotlivce od rutinních úkolů, aby mohli svůj čas věnovat kreativnějším aktivitám.

Tato kultura je zároveň rovnostářská i osobní a funguje jako ozvučná deska pro vývoj inovativních produktů nebo služeb. Společnosti s touto kulturou se často vyskytují v oblasti informačních technologií nebo jako sdružení několika profesionálů (lékaři, právníci).

Členové skupiny přistupují k práci s vysokou citovou angažovaností a nasazením. Toto nasazení ale není zaměřeno tolik na ostatní členy organizace jako spíše na práci samotnou. Díky blízkým vztahům, entusiasmu a neobvyklým, vysokým cílům je tento typ společnosti efektivní a práce v ní může být jednou z nejlepších životních zkušeností. Bohužel tato kultura je spíše přechodná, protože pokud je společnost úspěšná, je nutno přijmout zaměstnance „zvenčí“ a není již možno udržet původní intimitu blízkých pracovních vztahů, kdy spolu pracovní skupina v podstatě „žije“. Velikost tohoto typu společnosti je dále limitována

možnostmi leadera, respektive množstvím zaměstnanců, s jakým je ještě možné udržovat neformální a spontánní komunikaci. (Trompenaars, Hampden-Turner 2011 s. 175-177).

#### 1.4.2 Typologie formulované ve vztahu k vnějšímu prostředí

Zatímco obě předchozí typologie vztahují obsah kultury k organizace k její struktuře, typologie **Deala a Kennedyho** považuje za určující faktor prostředí, ve kterém organizace operuje. Jaký typ kultury v organizaci vznikne je ovlivněno rychlostí zpětné vazby z vnějšího prostředí a mírou tržního rizika, kterému je organizace při svých podnikatelských aktivitách vystavena. (Lukášová, Nový 2004, s. 79).

**Kultura drsných hochů** (angl. *the tough guy culture*) vzniká ve společnostech, které operují na trhu s vysokou mírou rizika a zpětná vazba z trhu přichází rychle. Typickými odvětvími kde je možné nalézt tuto kulturu jsou manažerské poradenství, zábavní průmysl nebo reklama. Tato kultura se vyznačuje vysokou mírou individualismu a malým zaměřením na týmovou práci. Zaměstnanec je pouze tak dobrý jako jeho poslední výsledek. Členům této kultury není vlastní dlouhodobá trpělivá práce, chtějí dosáhnout rychlého úspěchu. Protože nikdo nechce promarnit příležitost, panuje v těchto organizacích značná soupeřivost. K dalším negativním rysům této kultury patří vysoká fluktuace a neschopnost dlouhodobé orientace (Lukášová, Nový 2004, s. 80).

**Kultura tvrdé práce** (angl. *the work hard, play hard culture*) je zaměřena na iniciativu zaměstnanců a prožitek z práce. Vyskytuje se ve firmách, kde je míra rizika nízká a zpětná vazba z trhu rychlá, například ve společnostech, které se zaměřují na rychloobrátkový nebo přímý prodej. K dosažení úspěchu nestačí uzavřít jeden dobrý obchod, je nutné dosahovat dobrých výsledků dlouhodobě. Zároveň ale dopad případného neúspěchu není nijak velký. V této kultuře se cítí dobře aktivní, na přítomnost a vákon zaměření lidé (Lukášová, Nový 2004, s. 81).



V kultuře **sázky na budoucnost** (angl. *the bet-your-company culture*) organizace podstupuje vysokou míru rizika, zatímco zpětná vazba z trhu je velmi pomalá. Typickým příkladem jsou výrobci letadel nebo farmaceutické firmy, kde jsou nutné obrovské investice do nových produktů roky před jejich vlastním uvedením na trh. Strategická rozhodnutí o dalším směřování společnosti jsou často také rozhodnutími o jejím budoucím bytí nebo nebytí. Důraz je kladen na schopnost rozhodovat se uvážlivě, analyzovat rizika a v největší možné míře je eliminovat. Práce v tomto typu společnosti vyhovuje lidem, kteří respektují hierarchii a technickou kompetenci. Navíc toto prostředí klade značné požadavky na vysokou psychickou odolnost zaměstnanců, kteří musí unést dlouhou prodlevu mezi rozhodnutím a výsledkem. Kariérní postup je velmi pomalý a zaměstnancům jsou často po mnoho let přidělovány úkoly, které svými schopnostmi převyšují, než jim společnost umožní růst na pozice s vyšší mírou zodpovědnosti.

**Procesní kultura** (angl. *the process culture*) vzniká v organizacích, které operují v tržním prostředí s malou mírou rizika a malou (nebo žádnou) zpětnou vazbou. Organizace se zaměřuje na procesy, nikoliv na finální výsledky. Cení se odborná expertíza, pozornost k detailu a dodržování zavedených postupů. Zaměstnanci mají tendence příliš lpět na systému, brání se novým myšlenkám a neobvyklým řešením. Struktura je hierarchická a jednotlivé stupně jsou jasně odděleny, například úrovně vybavení kanceláří. Pracovní pozice jsou přesně popsány a na pojmenování jednotlivých funkcí je kladen velký důraz. Cílem kariéry v tomto typu společnosti je postup na vyšší funkci. Tento typ kultury často nacházíme ve státní správě nebo v pojišťovnictví. (Lukášová, Nový 2004, s. 81).

## 2 ŠVÉDSKÁ KULTURA A STYL ŘÍZENÍ

Společnost IKEA je původem švédská a v oficiálních firemních materiálech je často zdůrazňováno, že kultura firmy vychází z životních hodnot vyznávaných ve Švédsku. Proto je dle mého názoru pro hlubší pochopení kultury firmy IKEA seznámit se se širšími souvislostmi švédského stylu řízení.

Švédsko (oficiálně Švédské království) je rozlohou třetí největší zemí Evropské unie, hustota populace je ale na evropské poměry nízká, celkem má Švédsko 9,2 milionu obyvatel. Hlavním městem je Stockholm, která je se dvěma miliony obyvatel také největším městem v zemi. Švédská ekonomika je orientována exportně, mezi hlavní využívané zdroje patří dříví, vodní síla a železná ruda. Zhruba 50 % švédského exportu pochází z oblasti strojírenství. Další důležitá odvětví jsou telekomunikace, automotive a farmaceutický průmysl (Visit Sweden: Facts and Figures).

Z výzkumu, který Richard Lewis provedl mezi 100 švédskými podnikateli, vzešel tento seznam hlavních hodnot: svědomitost, loajalita, rovnost, láska k přírodě, laskavost, čestnost, tolerance, snášenlivost, čistota, skromnost (Lewis, 2004, s. 339).

Richard Lewis ve své knize Střet kultur: úspěšný mezinárodní leadership popisuje švédský styl řízení jako decentralizovaný a demokratický, hierarchická struktura typické švédské firmy je velmi plochá. Vzdálenost moci je malá a manažer je obvykle zaměstnancům k dispozici (Lewis, 2004, s. 339). Švédsko má dokonce v platnosti zákon (Employment Co-Determination in the Workplace, 1976), který nařizuje, že zaměstnavatel musí důležitá rozhodnutí diskutovat zaměstnanci. Premisa, ze které tento zákon vychází je, že zaměstnanci, kteří jsou informováni, budou také více motivováni a proto budou podávat lepší výkony.

Kolektivistická forma rozhodování nabízí zajímavé srovnání s japonským stylem. V obou zemích je kladen důraz na to, aby všichni spolupracovníci měli příležitost nové projekty důkladně prodiskutovat. Možnost vyjádřit a debatovat vlastní názor se společností vrátí v tom, že všichni zaměstnanci se striktně řídí výsledkem debaty. Ve Švédsku, stejně jako v Japonsku, mohou rozhodnutí být

významně opožděna, ale když už byla jednou učiněna, členové organizace za nimi jednotně stojí. To představuje výrazný kontrast oproti situaci v některých amerických společnostech, kde individuální přesvědčení často vede k šarvátkám uvnitř organizace. Rozdíl mezi švédským a japonským modelem spočívá ve vzdálenosti moci mezi manažery a řadovými pracovníky. Ta je v Japonsku mnohem větší.

Švédský model řízení má ale i své kritiky. Lewis zmiňuje následující vlastnosti jako slabiny:

- obava z konfliktů a nadržování,
- strach z konfrontace,
- přílišné spoléhání se na iniciativu týmu,
- snaha nekonkurovat ostatním ve společnosti.

Participace zaměstnanců na rozhodování je samozřejmě žádoucí, ale zároveň rychlost moderního obchodního prostředí vyžaduje rychlá a jasná rozhodnutí. Pravděpodobně proces rozhodování je nejrychlejší v USA a nejpomalejší v Japonsku a některých dalších asijských zemích. Většina evropských zemí se nachází zhruba v polovině tohoto pomyslného kontinua. Švédsko ale leží nebezpečně blízko Japonska, což může představovat značně frustrující zkušenost pro zahraniční obchodní partnery. Rozhodnutí předcházejí nekonečné konzultace, meetingy, navyklé odkládání rozhodnutí, posedlost orientací na lidi a přehnaná opatrnost.

### 3 SPOLEČNOST IKEA

IKEA je retailová společnost, která prodává vybavení domácnosti, s plně integrovaným dodavatelsko-odběratelským řetězcem. Společnost byla založena sedmnáctiletým potomkem německých imigrantů Ingvarem Kampradem v roce 1943. Jméno firmy je složeno z iniciál zakladatele a jména farmy a farnosti, ze které pocházel (Ingvar Kamprad Elmtaryd Agunnaryd).

V knize rozhovorů s novinářem Bertilem Torekullem dnes pětáosmdesátiletý Kamprad vzpomíná, že vášně pro obchod měl už v dětství: „Matka si dělala starosti, když viděla, jak pořád nosím domů něco na prodej. Lidé si nekoupí všechny ty tužky a gummy! Ale tenkrát v každém domě někdo bydlel a já jsem byl zarputilý. Když jsem se rozhodl něco dokázat, tak jsem to dokázal“ (Torekull, 1999, s. 18). Sven Göte Hanson, který nastoupil do IKEA jako jeden z prvních zaměstnanců mimo členy Kampradovy rodiny, vzpomíná: „Život na Elmtarydu byl samá práce, nepředstavitelná spousta práce. V šest jsme večeřeli, v sedm přestal fungovat telefon. Pak jsme pokračovali v práci tak dlouho, až už nebylo co dělat. Protože nic jiného se stejně dělat nedalo.“ (Torekull, 1999, s. 28).

Prvním zásadnějším artiklem, se kterým Kamprad obchodoval, byla plnicí pera (Torekull 1999, s. 19). V okolí jezera Möckeln, kde Kamprad žil, působilo mnoho nezávislých výrobců nábytku, který se objevil v sortimentu IKEA poprvé v roce 1948. V roce 1951 vyšel první IKEA katalog. V plovinně padesátých let začala IKEA navrhovat vlastní nábytek v na svou dobu revolučním plochém balení. V roce 1958 byl ve Švédském Älmhultu otevřen první obchodní dům IKEA. (Inter Ikea Systems B.V. 2008, s. 81). V šedesátých a sedmdesátých letech společnost začala expandovat mimo Skandinávii a navázala spolupráci s polskými dodavateli. V roce 1985 IKEA otevřela první obchodní dům v USA. V roce 1986 se zakladatel firmy IKEA, Ingvar Kamprad, vzdal výkonného vedení společnosti a prvním generálním ředitelem se stal Anders Moberg. V roce 1991 společnost

vstoupila na Český trh. V roce 1999 už měla společnost 50 000 zaměstnanců a 156 obchodních domů.

### **3.1 IKEA v současnosti**

Podle brožury Facts and Figures (Inter IKEA Systems B.V., 2010) měla společnost ve finančním roce 2010 316 obchodních domů ve 38 zemích světa, které celkem zaznamenaly 699 000 000 návštěv. Pro IKEA pracovalo zhruba 143 000 lidí. Celkový obrát vzrostl o 4,7 % oproti fiskálnímu roku 2009 na 23,8 miliardy EUR. Podle tiskové zprávy na webu společnosti vzrostl čistý zisk o 6,1 % na 2,7 miliardy EUR (IKEA Group Announces Strong Financial Growth For Fiscal Year 2010, 14. ledna 2011).

IKEA dále vlastní dvě průmyslové skupiny – Swedwood, který se specializuje na výrobu nábytku a podle webové stránky společnosti zaměstnává 15 000 lidí v 50 výrobních závodech. Swedspan je zodpovědný za produkci surového materiálu (dřevotřískové desky aj.). Součástí skupiny je také konceptová společnost BOKLOK („bydli dobře“), joint venture IKEA a Skanska, která přenesla obchodní myšlenku IKEA na pole realit a navrhuje a prodává obytné domy.

Poslední společností ze skupiny IKEA je IKEA GreenTech, založená v roce 2008 s cílem investovat 50 milionů EUR rizikového kapitálu do podnikatelských projektů v oblasti obnovitelných zdrojů.

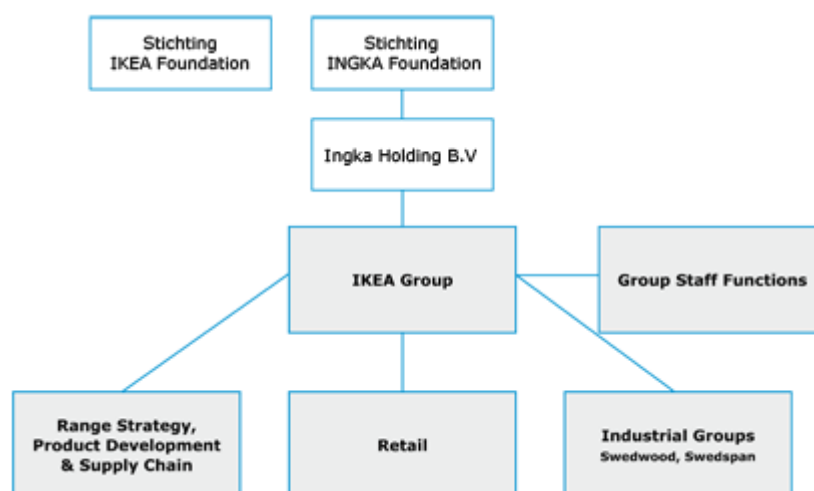
Společnost IKEA také přímo nebo nepřímo vlastní obchodní centra, ve kterých jsou umístěny obchodní domy IKEA.

Bez zajímavosti není ani skupina IKANO (IKANO Group), která je vlastněna přímo rodinou zakladatele IKEA Ingvara Kamprada. Původně bylo IKANO součástí IKEA, v roce 1988 se stalo nezávislou skupinou. IKANO poskytuje služby v oblasti financí pro obchodní řetězce (půjčky, zákaznické programy na míru etc.), realit (obchodní, rezidenční a kancelářské nemovitosti), pojištění a asset managementu (IKANO GROUP: Home).

Striktně vzato, IKEA není švédská společnost od roku 1982. Ingka Holding BV je vlastněn Stichting Ingka Foundation – v Holandsku registrovanou nadací. Stichting INGKA Foundation vyplácí dividendu Stichting IKEA Foundation, další v Nizozemsku registrované charitativní nadaci. List The Economist uvádí, že ocenit společnost vzhledem k nedostatku relevantních informací je velice těžké, ale pokud by byla společnost obchodovatelná, jednalo by se o jednu z deseti největších nizozemských firem dle tržní hodnoty. Dle objemu spravovaných finančních prostředků je Stichting IKEA Foundation největší charitou světa – rozhodně ale nikoliv nejštědrější. Proklamovaným účelem této charity je „inovace na poli architektury a interiérového designu“. Podle informací, které společnost IKEA listu poskytla, jsou peníze, které plynou do nadací využívány „k dlouhodobým investicím, tak aby byly vytvořeny rezervy pro budoucnost společnosti a k charitativním účelům“. Největším příjemcem darů z nadace je Institute of Technology ve Švédském Lundu, který podle informací z roku 2006 dostával 1.7 milionu USD ročně. The Economist dále spekuluje, že Ingvar Kamprad, potažmo jeho rodina vyvádí peníze z nadací prostřednictvím další v Holandsku sídlící společnosti Inter IKEA Systems B.V., která je vlastníkem konceptu IKEA. Všechny obchodní domy platí Inter IKEA Systems poplatek 3 % z tržeb. Peníze z Inter IKEA Systems jsou pak vyváděny pomocí systému „provozních poplatků“ do dalšího holdingu se sídlem v Lucembursku, který je vlastněn firmou se sídlem na nizozemských Antilách, která je vlastněna trustem se sídlem v Curacau. Karibské zákony umožňují, aby osoba, která kontroluje trust, zůstala v anonymitě. Tyto karibské společnosti jsou podle listu The Economist „téměř jistě“ kontrolovány Kampradem a jeho rodinou. (Flat-pack Accounting, 11.5.2006).

Obdobný názor má Johan Stonebo, který byl po několik let osobním asistentem Ingvara Kamprada a zastával v IKEA další vysoké pozice. Stonebo v roce 2009 po 20 letech u firmy dostal výpověď z IKEA a napsal knihu „Pravda o IKEA“. Podle Stoneba je Inter IKEA „čistě finanční struktura, jejímž jediným cílem je, aby Kamprad vydělal peníze a vyhnul se placení daní“. (Stonebo, 2010, s. 195).

V lednu 2011 po uveřejnění investigativní reportáže švédských novinářů IKEA potvrdila existenci nadace Interogo se sídlem v Lichtenštejnsku. IKEA dále potvrdila, že tato nadace vlastní Inter IKEA Systems a je kontrolována rodinou Ingvara Kamprada, což znamená, že zakladatel IKEA Ingvar Kamprad stále fakticky kontroluje společnost IKEA (Financial Times: Probe Reveals IKEA Tax Structure, 2011). Podle komentáře Ingvara Kamprada, který Financial Times citují, je „daňová optimalizace přirozenou součástí politiky nízkých nákladů společnosti IKEA“. Dále uvedl, že „peníze měly sloužit jako rezerva, pokud by se Inter IKEA dostala do finančních potíží“ a že právní forma nadací byla vytvořena s „úmyslem zajistit společnosti IKEA věčný život i po jeho (*Kampradově, pozn. autorky*) smrti.“ (Financial Times: Probe Reveals IKEA Tax Structure, 2011).



Obrázek 3 Struktura IKEA Group. Yearly Summary 2010, s. 10.

### 3.2 Sociální a enviromentální zodpovědnost

IKEA se snaží být společností, která podniká v souladu s myšlenkou trvale udržitelného rozvoje. „Vizí IKEA je vytvářet lepší každodenní život pro mnoho lidí. Proto se všemožně snažíme o takový svět, v němž by se více dbalo o životní prostředí, o přírodní zdroje i o lidi. Snaha o trvalé zlepšení je nikdy nekončící prací

a dobře víme, že někdy jsme sami součástí problému. Ale pracujeme usilovně na tom, abychom byli součástí řešení“ (IKEA: Lidé a životní prostředí).

Výrobky IKEA musí být bezpečné a jejich výroba šetrná k životnímu prostředí. IKEA také sleduje původ surových materiálů, hlavně dřeva a bavlny, které jsou nejpoužívanější. V oblasti sledování původu surového dřeva spolupracuje IKEA s organizací WWF (WWF: Corporate Partnerships).

V roce 2000 společnost implementovala „**Kodex IWAY**“ (angl. *The IKEA Way of Purchasing Home Furnishing Products*), který je platný globálně a stanovuje tyto minimální požadavky na sociální a enviromentální podmínky u dodavatelů IKEA a jejich klíčových subdodavatelů:

- dodržování lokální legislativy,
- zákaz vynucené a dětské práce (*u dodavatelů IKEA tak nemohou pracovat ani vězni a to dokonce ani v případě, že vyrábějí výrobky pro jiného zákazníka, pozn. autorky*),
- zákaz diskriminace
- zaručení alespoň zákonné minimální mzdy, placené přesčas,
- bezpečné a zdravé pracovní prostředí,
- správné zacházení s odpadem, chemikáliemi a emisemi (IKEA Supply AG: IWAY Standard, 2008).

Charitativní aktivity společnosti zastřešuje **Nadace IKEA** (angl. *The Stichting IKEA Foundation*). Nadace se dříve zaměřovala na financování aktivit v oblasti architektury a interiérového designu. V průběhu let IKEA začala financovat také aktivity směřující k vymýcení dětské práce. V roce 2009 nadace formálně rozšířila svoji působnost a jejím cílem je „zlepšování situace rodin v rozvojovém světě – hlavně žen a dětí – s cílem podpořit převzetí zodpovědnosti za svůj vlastní život“ (IKEA Foundation: Where the money comes from). Nadace IKEA se snaží dosahovat svých cílů prostřednictvím partnerství se zavedenými



neziskovými organizacemi (UNICEF, Save the Children, UNHCR...) a financováním specifických, dlouhodobých projektů (IKEA Foundation: Our Partners).

### **3.3 Nákup v IKEA**

IKEA ve velké většině navrhuje své vlastní výrobky, čímž si zajišťuje možnost nabízet zákazníkům ucelené a vzájemně se doplňující portfolio produktů a navíc tak získává kontrolu nad velkou částí dodavatelsko-odběratelského řetězce.

Podle Johana Stoneba, bývalého asistenta Ingvara Kamprada je z vedoucích světových maloobchodníků IKEA jediná, která tak činí soustavně a ve skutečně globálním rozsahu (Stonebo, 2009, s.70).

#### **Proces a organizace nákupu v IKEA**

Nákup na regionální úrovni je zajišťován prostřednictvím deseti nákupních kanceláří strategicky rozmístěných v důležitých oblastech. Kromě geografického rozdělení zodpovědnosti se každá kancelář dále specializuje na různé typy materiálových skupin typické pro danou oblast. Globálně je nákup koordinován z IKEA of Sweden. Nákupním kancelářím se v IKEA interně říká Trading Operations. Jejich hlavním cílem je zajistit zboží pro obchodní domy:

- s co nejnižšími náklady pro zákazníka,
- vyrobené při dodržování IKEA minimálních požadavků na sociální a environmentální podmínky u dodavatelů (tzv. IWAY code of conduct),
- v požadované kvalitě (IKEA Pracuje s konceptem „Everyday Product Quality“ – to jest výrobek musí splňovat takové kvalitativní standardy, aby mohl být dlouhodobě používán k účelu, pro který byl vyroben),
- pracovat na nastavení logistických toků tak, aby zboží bylo v obchodních domech vždy dostupné (což je poměrně náročný úkol, vzhledem k tomu, že

IKEA disponuje záměrně poměrně omezenou skladovou kapacitou a vytváří tak tlak na využívání přímých dodávkových metod).

Trading Area Central Europe, ve které pracuji já, má dvě kanceláře, ve Varšavě (headquarters, 124 zaměstnanců) a v Praze. Pražská kancelář má 88 zaměstnanců. Průměrný věk je 36,1, průměrný počet let v IKEA 4,9.

Další údaje, zajímavé tím, že poskytují také srovnání s ostatními společnostmi (jedná se o celý vzorek trhu, tedy i o společnosti s jiným zaměřením) čerpám ze studie PriceWaterhouseCoopers „HR Controlling 2010“.

S průměrným počtem 40,8 hodiny formálního vzdělávání na jednoho zaměstnance ročně společnost dosáhla 360 % tržního poměru. Míra externí fluktuace (fluktuace očištěná o zaměstnance, kteří přešli do jiných společností v rámci IKEA Group) činila 7.1 % - tzn. 41 % tržního poměru. Celková míra absence byla 1 %, což znamená 34 % tržního poměru. (Scorecard, HR Controlling 2010, Česká republika).

Jak co do počtu zaměstnanců, tak dle obratu se jedná o největší (a tedy nejvíce strategickou) nákupní organizaci v celé IKEA.

Jak je pro IKEA typické, má nákupní organizace velmi plochou organizační strukturu, se třemi úrovněmi řízení. Největší skupinu zaměstnanců tvoří specialisté sdružení do materiálových týmů (tzv. Core Business). Několik těchto „mikrotýmů“, které se zaměřují na stejnou materiálovou skupinu, pak zastřešuje Business Development Manager. Ten funguje jednak jako kouč, který má zajistit rozvoj svých podřízených a zároveň sám řeší nejsložitější obchodní případy. Business Development Manager reportuje Deputy Trading Area Managerovi, který je v případě Prahy fakticky vedoucím celé kanceláře. Ten je podřízen Trading Area Managerovi, který sídlí ve Varšavě a je zodpovědný hlavně za strategické fungování celé organizace.

Nákupní organizace má dva typy zaměstnanců – takzvaný „Core business“, zaměstnance, kteří jsou zodpovědní za dodavatele a „podpůrné funkce“.

Tým, který se stará o dodavatele se skládá ze zástupců tří hlavních „Core Business“ pozic. **Business Developer** je celkově zodpovědný za obchodní vztahy s přidělenými dodavateli a jejich rozvoj, vyjednává o objemech nakupovaných výrobků a cenách. Na starosti má také implementaci nákupní strategie IKEA ve své oblasti. **Supply Planner** je zodpovědný za každodenní operativu, pracuje s prodejními prognózami a rozvíjí dodavatele po logistické stránce. **Technik** je zodpovědný za plnění kvalitativních požadavků, které IKEA na svoje výrobky klade, implementaci nových produktů do výroby a zlepšování výrobních postupů, optimalizaci materiálů etc. Celý tým se specializuje na nákup výrobků ze specifické materiálové skupiny (plasty, kovy, papír...).

Dále pražská nákupní kancelář zaměstnává specialisty v oblasti životního prostředí, kteří provádějí audity u dodavatelů a zkoumají, zda jsou ve výrobních dodržovány sociální a environmentální požadavky IKEA. Kromě auditů mají tito kolegové na starosti také projekty u dodavatelů, které se týkají například úspor energie a nově také pracují s klíčovými subdodavateli.

### 3.4 Obchodní domy IKEA v České republice

Hlavním marketingovým nástrojem společnosti IKEA je katalog, jehož cílem je přivést zákazníky do obchodního domu (IKEA Concept Description 2007, s. 46). Obchodní dům IKEA funguje jako „efektivní prodejní stroj“ (IKEA Concept Description 2007, s. 48). Každý produkt v obchodním domě musí mít cenovku, která obsahuje podrobné informace o výrobku a případně jeho umístění v samoobslužném skladu. Zákazníkům jsou také k dispozici katalogy, předtištěné nákupní seznamy, tužky a papírové metry. V počítačovém systému může zákazník zjistit, zda je zboží na skladě, ještě před svojí návštěvou obchodního domu. Automatický prodejní proces by měl zaručit, že každý zákazník si bude schopen sám vybrat výrobky, které potřebuje a na prodejní personál se obrátí jen v případě, že potřebuje specializovanou radu..

Společnost IKEA vstoupila na český trh v roce 1991, kdy byl otevřen první obchodní dům v budově „Domu bytové kultury“ v Praze na Budějovické. V roce 1996 IKEA otevřela první vlastní obchodní dům v Praze na Zličíně. V současnosti firma provozuje v ČR další tři obchodní domy: Praha – Černý Most, Brno a Ostrava (20 let IKEA v České republice, 2011 s. 2-5.)

Zličínský obchodní dům, s jehož zaměstnanci jsem vedla výzkumné rozhovory, zaměstnává 281 lidí (121 mužů a 160 žen), nejvíce zaměstnanců (128) je ve věku 25-35 let. Fluktuace k dubnu 2011 byla 9%.

Hlavní pracovní oblasti v obchodním domě jsou:

- komunikace a interiérový design – zaměstnanci mají na starosti přípravu expozic a vizuální stránku obchodního domu.,
- zákaznické centrum (reklamace, prodej doplňkových služeb),
- prodej,
- pokladny,
- fill up (skladníci a doplňovači zboží),
- restaurace,
- obchodu se švédskými potravinami.

## 4 FIREMNÍ KULTURA IKEA

Firemní kultura IKEA byla formalizována v roce 1976, kdy zakladatel Ingvar Kamprad sepsal svůj „Testament obchodníka s nábytkem“. Tato několikastránková brožurka dodnes hraje v IKEA klíčovou roli. Jedná se o povinnou četbu pro všechny nově přijaté zaměstnance, klíčoví manažeři jej citují na podporu svých argumentů a zaměstnanci očas konzultují své ohmatané kopie před tím, než udělají důležité rozhodnutí.

V této brožuře je také formulována vize společnosti IKEA – „Vytvářet lepší každodenní život pro většinu lidí“ (Kamprad I., 2007 s. 6) a její obchodní myšlenka – „nabízet široký sortiment výrobků pro zařízení domácnosti s dobrou funkcí a designem za ceny tak nízké, aby si je mohlo dovolit co nejvíce lidí“ (Kamprad I., 2007 s. 6).

Důležitou součástí firemní kultury IKEA je „Švédskost“ (angl. Swedishness). Sídlo společnosti IKEA se dodnes nachází v městečku Älmhult v kraji Smaland v jižním Švédsku, v regionu, kde Ingvar Kamprad vyrůstal. „Půda je tam velmi chudá a neúrodná, a tak místním lidem nezbyvá nic jiného, než využívat svou pracovitost, skromnost a zdravý selský rozum spojený s vynalézavostí k tomu, aby omezené zdroje, které mají k dispozici, využili co nejlépe. Tento postoj je i základem přístupu IKEA k tomu, jak udržovat nízké ceny výrobků“ (IKEA: Švédské dědictví).

### 4.1 Hodnoty společnosti IKEA

Hodnoty společnosti IKEA nebyly prostě „někým vymyšleny“, ale vycházejí z životní filozofie obecně rozšířené v kraji Smaland. Proto je jejich předností, že

jejich obecná platnost byla otestována v tvrdé realitě (IKEA Values: An Essence of IKEA Concept, 2007 s. 10).

### **Pospolitost a nadšení** (angl. *Togetherness*)

„Podnikání společnosti IKEA je charakteristické spoluprací mezi lidmi, kteří věří v tu samou věc a respektují vzájemně svoji práci. Každý člověk obohacuje svůj tým. Je tedy samozřejmé, že stojíme jeden za druhým, že si navzájem pomáháme, i během náročných období. Víme také, že rozdíl mezi průměrností a vynikajícím výsledkem je často rozdílem mezi lhostejností a nadšením. Jsou to mnáš entusiasmus a odhodlání, které nám pomáhají vytvářet nové levné výrobky (v originále low-price products) a nacházet efektivnější způsoby, jak je nabízet a prodávat. Enthusiasmus je síla, která nám pomáhá překonat zdánlivě nepřekonatelné překážky.“ (IKEA Values: An Essence of IKEA Concept, 2007 s. 22).

Pracovní prostředí je v IKEA plánováno tak, aby se pokud možno setřely rozdíly v postavení jednotlivých zaměstnanců a zdůraznil se přínos každého jednotlivce. Zaměstnanci jsou tak nazýváni „spolupracovníky“ (angl. *co-workers*), i lidé, kteří pracují v obchodním domě v kanceláři, nosí žluté firemní uniformy a nesmějí si nosit kávu ke stolu, protože spolupracovníci přímo na prodejně to také dělat nemůžou.

Všechny kanceláře jsou řešeny striktně jako „open space“ a manažer má své pracovní místo na stejném místě jako zbytek týmu. Omezeny jsou i další symboly statusu. Všichni mají stejný model počítače a mobilního telefonu a pokud má někdo nárok na služební auto (a to se týká jen malé skupiny lidí), jeho typ je určen nikoliv funkcí dotyčného spolupracovníka, ale počtem jeho dětí.

### **Neustálá snaha o zlepšení** (angl. *Constant Desire for Renewal*)

„Zkušenost nás naučila, že nic není konstatní – kromě změny. Proto vidíme neustálou změnu jako nutnost. Proto se také snažíme vytvářet atmosféru, ve které

jsou lidé podněcováni k hledání nových řešení ve všech oblastech našeho podnikání. Snažíme se přizpůsobit měnícím se požadavkům našich zákazníků a překvapovat je inovativními řešeními, která šetří peníze a přispívají k jejich lepšímu každodennímu životu.“ (IKEA Values: An Essence of IKEA Concept, 2007 s. 24).

### **Hospodárnost** (angl. *Cost-consciousness*)

„Od chvíle, kdy IKEA koncept spatřil světlo světa, je hospodárnost součástí naší kultury. Všichni se snažíme snižovat náklady, protože víme, že nízké ceny nejsou bez nízkých nákladů možné. To znamená dosahovat dobrých výsledků s malými zdroji, být si vědom všech drobných nákladů, které se snadno nasčítají, lézat ekonomickou třídou, vypínat při odchodu světlo a spoustu dalších věcí. Hospodárnost je přítomna ve všech oblastech našeho podnikání a posiluje konkurenční schopnost IKEA.“ (IKEA Values: An Essence of IKEA Concept, 2007 s. 25).

O zakladateli společnosti, Ingvaru Kampradovi, IKEA, koluje nesčetně historek ohledně jeho spoříkovství. V naší organizaci se pro aktivitu, která stojí mnoho úsilí v poměru ke získané úspoře, dokonce vžil název „Ingvarovština“. Domnívám se ale, že Kamprad svou až poněkud směšnou lakotou sleduje vyšší cíl – a to sice šířit kulturu spořivosti mezi zaměstnance IKEA po celém světě. Podle Scheina (2010, s. 219) je nejdůležitějším mechanismem pro vytvoření organizační kultury vliv zakladatelů společnosti. Zakladatelé firem obecně mají vysokou sebedůvěru a odhodlání, a typicky také jasné a silné názory o povaze světa, o roli jakou organizace ve světě hrají. Proto je pro ně přirozené svoje názory šířit mezi svoje partnery a zaměstnance.

### **Ochota přijmout a delegovat zodpovědnost** (angl. *Willingness to Accept and Delegate Responsibility*)

„Zaměstnanci IKEA nevnímají přijímání a delegování zodpovědnosti jako zátěž. Pro nás je toto privilegium a povinnost a tak to vždycky bylo. To nám pomáhá dělat dobrá rozhodnutí. Ale zároveň je nutné zduraznit, že dělat chyby je povoleno. Jak říká Ingvar: člověk nedělá chyby, jenom když spí. Důležité je poučit se z našich omylů a snažit se je neopakovat. Delegovat zodpovědnost znamená mít kuráž povyšovat spolupracovníky, kteří ukazují potenciál, dokonce předtím, než mají rozsáhlejší zkušenosti. To je stimuluje, aby na sobě pracovali a předčili očekávání. To je také důvod, proč prostředí, kde vládne vzájemná důvěra, je tak důležité pro náš úspěch“. (IKEA Values: An Essence of IKEA Concept, 2007 s. 26).

### **Pokora a silná vůle** (angl. *Humbleness and Willpower*)

Pokora pro IKEA znamená to být upřímný, přívětivý a ochotný, brát ohledy na druhé a naslouchat jim. Pokora je také umění přiznat si své slabosti a snažit se být lepším člověkem. Od zaměstnanců se také očekává, že budou čelit výzvám pracovního života a dosahovat dobrých výsledků. (IKEA Values: An Essence of IKEA Concept, 2007 s. 27).

### **Jít příkladem** (angl. *Leading by Example*)

Tato hodnota se podobá rodičovství. Děti nedělají, co se jim řekne, ale napodobují své rodiče. Stejně tak dospělí lidé se inspiroují příkladem ostatních Proto manažeři měli být dobrým vzorem pro své podřízené. Čím větší odpovědnost člověk má, tím důležitější by v jeho životě měla být tato hodnota (IKEA Values: An Essence of IKEA Concept, 2007 s. 29).



### **Realita** (angl. *Striving to meet Reality*)

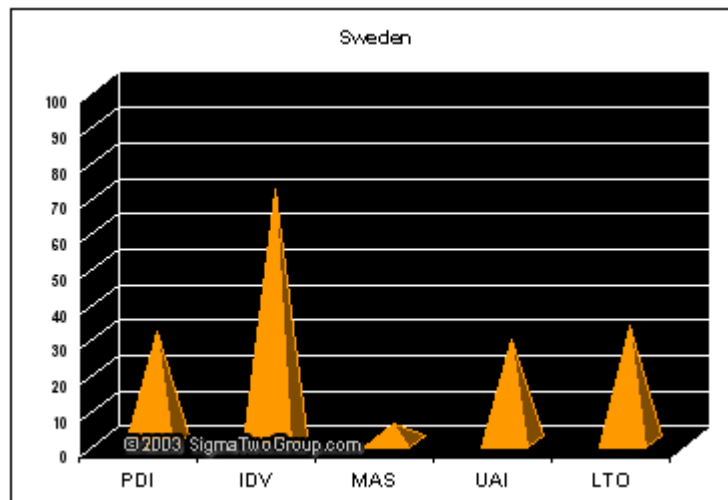
„Úspěch v maloobchodě spočívá v detailech. O tom, jak dobře děláme svoji práci rozhodují naši zákazníci a úspěch závisí na spoustě každodenních maličkostí. Proto je důležité trávit co nejvíce času na prodejní ploše nebo v továrnách našich dodavatelů a neustále zlepšovat naše pracovní postupy, tak aby byly co nejefektivnější“ (IKEA Values: An Essence of IKEA Concept, 2007 s. 31).

### **Být stále na cestě** (angl. *The importance of constantly being on the way*)

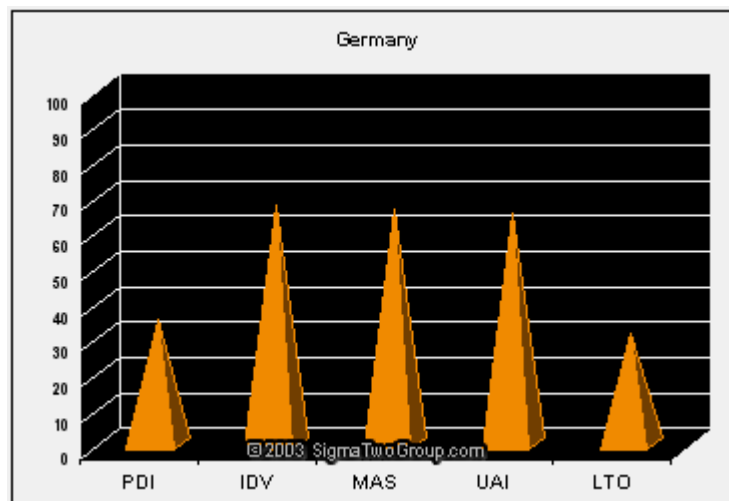
„Zbývá ještě mnoho věcí, které mají být udělány. Je třeba neustále přemýšlet, jak dělat věci ještě lépe. Svět se neustále mění, proto výzvy nikdy nekončí. Proto je budoucnost tak skvělá.“ (IKEA Values: An Essence of IKEA Concept, 2007 s. 32).

## **4.2 Vnímání firemní kultury IKEA v různých zemích**

IKEA má jednotnou kulturu, kterou uplatňuje ve všech zemích, ve kterých působí. Protože společnost IKEA velmi zdůrazňuje své „švédské kořeny“, ráda bych se pokusila analyzovat, jak je kultura IKEA vnímána v různých zemích. Pro tuto analýzu jsem si vybrala Německo a Francii, což jsou jednak pro společnost IKEA důležité země z obchodního pohledu, navíc každá z těchto zemí má svá specifika dle Hofstedeho dimenzí. Při srovnávání jsem vycházela právě ze skóre těchto zemí na Hofstedeho škále, z případové studie „IKEA: Kultura jako konkurenční výhoda“ (Grol, Schoch 1998) a z vlastních zkušeností.



Obrázek 4 Skóre Švédska na Hofstedeho dimenzích: <http://www.geert-hofstede.com/>

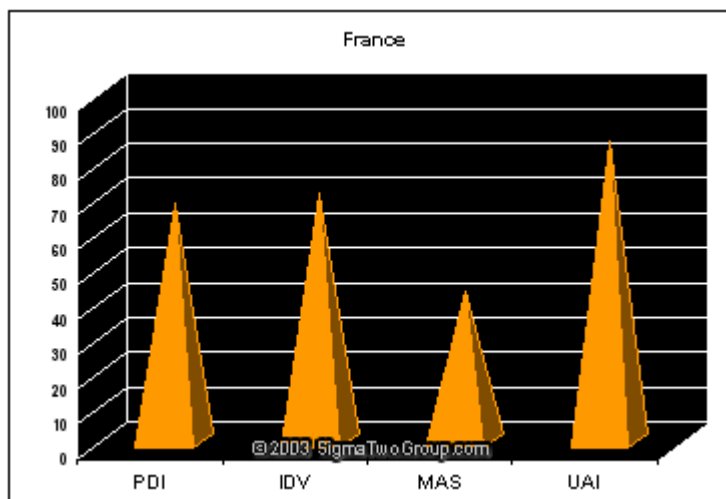


Obrázek 5: Skóre Německa na Hofstedeho dimenzích. <http://www.geert-hofstede.com/>

Jak je z obrázků zřejmé, Švédsko a Německo se významně liší ve dvou dimenzích – Maskulinita a Index vyvarování se nejistotě. Podle případové studie „Kultura jako konkurenční výhoda“ (Culture as Competitive Advantage, Grol, Schoch 1998) představuje základní pracovní metoda IKEA vyjádřená úslovím „převezmi odpovědnost“ pro disciplinované Němce problém. Když IKEA vytvářela oficiální německý překlad brožury „The IKEA Way“, která prezentuje základní myšlenky podnikání společnosti záměrně poněkud vágně, aby zaměstnanci měli určitý prostor adaptovat je pro svoje potřeby a mohli tak snáze přijmout zodpovědnost za jejich implementaci, byl originální text zpodrobněn.

Němci mají pocit, že Švédi jsou orientovaní na výsledek a vidí každý problém jako výzvu. Podle Němců Švédi předtím, než se do něčeho pustí, nezvažují dostatečně všechna rizika. V případové studii jsou citovány názory zaměstnanců, že „Švédi by nejradši vyházeli naše psací stoly, aby zredukovali byrokracii a „jsou schopni implementovat rozhodnutí na základě poznámek na zadní straně krabičky cigaret“ a „my Němci potřebujeme procedury a formuláře a milujeme administrativu, protože nám dodává pocit bezpečí“ (Grol, Schoch 1998 s.14).

Při četbě stížností pořádkumilovných Němců mě napadá postřeh z vlastní praxe. Vzhledem k tomu, že IKEA je dnes oproti roku 1998 výrazně větší (oproti tehdejší 125 obchodním domům je jich dnes 316), jsou dnes pracovní metody a procesy formalizovány. Už ani Němci by si dnes nemohli stěžovat na nedostatek různých rutin, co ale zůstává stejné je jejich často nízká kvalita. Stalo se mi několikrát, že jsem hledala nějaké oficiální doporučení, jak se něco má dělat a nakonec jsem po náročném hledání skončila s dvěma odlišnými verzemi téže procedury, z nichž ani jedna neměla žádné formální náležitosti jako odkdy je platná. kdo ji schválil případně pro jaké IKEA organizace platí. V současnosti se IKEA snaží s přebujelou byrokracií bojovat a sjednotit procedury alespoň napříč jednotlivými organizacemi stejného typu v různých zemích. Traduje se historka o řediteli IKEA of Sweden (organizace zastřešující globálně většinu klíčových funkcí v IKEA), který najal na léto dva brigádníky a dal jim za úkol projít všechny procedury publikované na intranetu. Požádal je, aby mu vytiskli kopii každé procedury a dali mu ji na stůl. Po měsíci se brigádníci přišli ujistit, zda si je svým záměrem jist, protože „je to 10 000 stránek“.



Obrázek 6 Skóre Francie na Hofsteddeho dimenzích. <http://www.geert-hofstede.com/>

Francie se od Švédska liší nejvýrazněji hodnotou Indexu vzdálenosti moci (PDI) a také vysokou hodnotou Indexu vyvarování se nejistotě (UAI). Zatímco Švédsko skórovalo na indexu PDI nízko – podle dat z Hofstedeho výzkumu figuruje s hodnotou indexu 31 na 69.-70. místě, Francie figuruje na 27.-29. místě s hodnotou indexu 68. (Hofstede, Hofstede, Minkov 2010, s. 58-59). Na škále UAI Švédsko figuruje s hodnotou indexu 29 na 72.-73. místě. Hodnota indexu v případě Francie je 86, což znamená 17-22. pořadí. (Hofstede, Hofstede, Minkov, s. 192 a 194).

Podle HR Manažera pro francouzskou IKEA, se IKEA nechová jako standardní francouzská společnost. Nikdo nehledí na formální status, což může zaměstnancům působit problémy – každý je na stejné úrovni, nikdo nevyčnívá a je snadné ztratit se v davu. (Grol, Schoch 1998, s.15).

„Hlavní slabinou IKEA ve Francii je tendence posuzovat neformálnost jako známku slabosti nebo nerozhodnosti. Lidé jsou zvyklí na formální pravidla a silnou hierarchii. Některé aspekty neformálnosti, jako chybějící popisy práce nebo psané pracovní postupy mohou Francouze iritovat. Zatímco Švédští manažeři tento přístup obhajují s tím, že nechtějí omezovat oblasti, ze které zaměstnanci mohou přijmout zodpovědnost a navíc lidé jsou výkonnější, pokud jsou řízeni neformálně, Francouzi jsou vůči neformálnímu řízení podezíraví“ (Grol, Schoch 1998, s.14).

Aby byla pro zaměstnance čitelnější, vyvinula IKEA ve Francii komunikační platformu, která porovnává benefity nabízené IKEA s těmi, které nabízí konkurence. Protože ve Francii není neformální učení (způsob upřednostňovaný IKEA) vnímáno jako důvěryhodný způsob rozvoje kompetencí, byly ve Francii zavedeny více formalizované tréninkové programy“ (Grol, Schoch 1998, s.14).

## 5 SONDA

V poslední době proběhly v české IKEA dva kvantitativní výzkumy, které se týkaly firemní kultury. Barbora Heřmanová ve své Bakalářské práci z roku 2008 zkoumala, zda kultura společnosti IKEA v realitě funguje tak, jak je proklamováno v oficiálních materiálech společnosti IKEA. Výzkumu se zúčastnilo 43 zaměstnanců pražské tradingové organizace. 58,2 % dotázaných v době výzkumu pracovalo v IKEA již více než 4 roky. Největší podíl zaměstnanců (28 %) uvádělo, že právě firemní kultura patří mezi dva hlavní důvody, proč se rozhodli pro IKEA pracovat. Zároveň se potvrdilo, že mezi tři hlavní důvody, proč zaměstnanci stále pracují pro IKEA, patří právě firemní kultura. Naopak jen 3 % dotázaných se vyjádřilo, že by IKEA měla zlepšit úroveň své firemní kultury. K této informovanosti jistě přispívá další zjišťovaný fakt, že celých 95 % dotázaných četlo stěžejní dokument „Testament obchodníka s nábytkem“. Dalším důležitým a pozitivním zjištěním je, že téměř všichni respondenti plně rozumí IKEA hodnotám, které, jak již bylo zmíněno, představují základní stavební kámen firemní kultury. (Barbora Heřmanová, ČZU 2008).

Regina Polcarová ve své diplomové práci „Firemní kultura v dobách ekonomické krize“ mimo jiné zkoumala také znalost artefaktů firemní kultury a míru identifikace zaměstnanců s těmito hodnotami.

Z obou těchto výzkumů vyplává, že zaměstnanci IKEA jsou seznámeni s organizační kulturou IKEA.

Ve své sondě jsem se zaměřila na vnímání firemních hodnot zaměstnanci IKEA. Provedla jsem celkem deset rozhovorů, pět se zaměstnanci nákupní organizace a pět se zaměstnanci obchodního domu IKEA Zličín. Mým cílem bylo zjistit hloubku znalosti firemní kultury – zda zaměstnanci opravdu firemní kulturu znají natolik dobře, že jsou schopni o ní samostatně hovořit a subjektivní vnímání firemních hodnot a jejich vliv na chování zaměstnanců.

Rozhovory byly částečně strukturované a všem zaměstnancům byly položeny následující otázky:

- Jaká je Vaše národnost?
- Jak dlouho pracujete v IKEA?
- Popište prosím vývoj Vaší kariéry v IKEA.
- Jak dobře znáte firemní kulturu IKEA? Kdy a jak jste se s ní seznámili?
- Která z firemních hodnot je pro Vás osobně nejdůležitější?
- Jak se tato hodnota promítá do Vašeho každodenního pracovního života? Uveďte prosím příklady.
- Ovlivňuje Vás tato hodnota i ve Vašem soukromém životě?

## **5.1 Rozhovor 1**

Zaměstnankyně Trading Area Central Europe, v IKEA pracuje 1 rok na pozici Supply Planner. Národnost: česká.

### **Vývoj kariéry v IKEA**

Zaměstnankyně nastoupila na pozici Supply Planner do nákupní kanceláře IKEA hned po absolvování vysoké školy, jedná se tedy o její první zaměstnání na plný úvazek. Bezprostředně po zaučení jí byli přiděleni čtyři dodavatelé, nyní jich má na starosti dvanáct. Dodavatelé jí postupně přibývali, protože mělo potřebu se učit nové věci a mít větší zodpovědnost, sama si průběžně říkala o nové projekty. Kromě péče o každodenní operativu a logistiku dodavatelů se věnuje ještě několika samostatným projektům v rámci organizace.

## **Seznámení s firemní kulturou IKEA**

S kulturou IKEA se zaměstnankyně seznámila ještě před tím, než šla na první pohovor, který byl sjednán prostřednictvím personální agentury.

Během pohovoru v agentuře jí byla podrobně představena pozice Supply Planner, nicméně konzultant nezmínil pracovní prostředí v IKEA nebo firemní kulturu. Před prvním kolem výběrového řízení v naší organizaci si sama prostudovala webové stránky společnosti a získala mimo jiné i informace týkající se firemní kultury a hodnot. Při Assessment centre (první kolo výběrového řízení) byla zmíněna historie IKEA, styl práce a firemní hodnoty. Uchazeči byli požádáni, aby si vybrali 3 odznaky s výroky, které souzní s hodnotami společnosti IKEA a popsali, proč právě tyto jsou jim blízké. (Několik příkladů těchto odznaků lze najít v příloze B, poznámka autorky).

Po nástupu se zaměstnankyně zúčastnila třídního školení „Cultural days“ v sídle IKEA ve švédském Älmhultu. Součástí programu bylo seznámení s historií a původem společnosti, švédskou kulturou, firemními hodnotami a jejich významem pro každodenní realitu práce v IKEA..

V pražské kanceláři absolvovala jednodenní program Cultural day, podle jejího názoru se jednalo o „příjemně strávený den, ale nic zvláštního“. Vysvětlovat si, co je „Otevřenost“ a „Pospolitost“ jí přijde srandovní, jako by se s tím člověk setkal jenom v IKEA a jinak byl „úplná svině“. Nakonec realita je podle zaměstnankyně stejně „price development“ (v nákupní organizaci je jedním z nejdůležitějších výkonnostních ukazatelů vývoj nákupních cen, žádoucí je samozřejmě jejich snižování) a „hunting business“ (nákupní kanceláře IKEA si mezi sebou konkurují, kolik procent objemů toho kterého výrobku budeme obhospodařovat v naší kanceláři je do značné míry závislé na schopnostech lokálního týmu, který má danou komoditu na starosti).

Položila jsem zaměstnankyni ještě dodatečnou otázku, zda se podle ní snaha o neustále snižování cen a získání větších objemů výrobků děje v souladu s firemními hodnotami. Dle jejího názoru je IKEA hodnota „hezká věc použitelná



jako způsob jednanání s dodavatelem, ale price development má přednost. „Pokud se nám tam hodnoty občas vloudí, tak fajn, pokud ne, tak příště“.

### **Nejdůležitější firemní hodnota**

Z firemních hodnot je pro ni nejdůležitější **Pospolitost a nadšení**– práce v týmu je základ a středobod všeho a když to funguje, je to „úplně super.“ „Tuhle hodnotu vnímám, nemyslím, že si na ni hrajem. O všech důležitých rozhodnutích se radí celý tým, mám pocit, že můj hlas má nějakou váhu, i když se jedná o oblast, za kterou nemám přímou zodpovědnost.“

Kolegyně si přála zamyslet se také nad dalšími firemními hodnotami IKEA a tím, zda se projevují v jejím pracovním životě. Nebyla schopna si je všechny okamžitě vybavit, ale věděla, že firemních hodnot je 8 a sama navrhla, že se podívá do brožury „Our Values“ kterou má na svém pracovním místě. Níže jsou její postřehy.

**Jednoduchost** mi přijde úplně směšná, IKEA je zářný příklad byrokracie, levá ruka neví, co dělá pravá podívej se na naše systémy“.

**Ochota přijmout a delegovat zodpovědnost a Pokora a silná vůle** kolegyně ze Švédska tyto hodnoty považují za základ, když ale něco potřebujeme vyjednat u dodavatele, jednáme často z pozice síly. Například v situaci, kdy máme 80 % podíl výrobní kapacity dodavatele, by ale tuto páku ve vyhrocené situaci použil úplně každý“.

**Vedení dobrým příkladem** je také živá hodnota“.

**Odvaha být jiný** se projevuje hodně omezeně, v takhle provázané firmě nemůžeme být všichni originální, to bychom nikam nedošli, ale alespoň mě někdo vyslechne“.

**Povědomí o nákladech** se projevuje v mém pracovním životě ve všech směrech.

### **IKEA hodnoty v soukromém životě**

Zaměstnankyně má pocit, že ji hodnoty IKEA ovlivňují i v soukromém životě, nejvíce pak hodnota **Pokora**. Hodně se zamýšlí nad tím, jaké výrobky kupuje, zda ceny některého zboží zejména z Číny jsou dlouhodobě udržitelné a za

jakou cenu - jaké byly životní a pracovní podmínky lidí, kteří toto zboží vyrobili. Od nástupu do IKEA podporuje více lokální produkty a iniciativy, zajímá ji, jaký má její nákupní chování dopad na životné prostředí.

## **5.2 Rozhovor 2**

Zaměstnankyně Obchodního domu IKEA Zličín, v IKEA pracuje 7 let na pozici HR Specialista (nábor). Národnost: česká.

### **Vývoj kariéry v IKEA**

Zaměstnankyně nastoupila do obchodního domu IKEA Černý Most před sedmi lety jako HR Specialista, měla na starosti nábor zaměstnanců do tehdy nového obchodního domu. Po čtyřech letech přestoupila do obchodního domu Zličín a pracuje jako Specialista náboru. Zpočátku byla její pozice spíše administrativní, nyní má personální oddělení k dispozici asistentku a zaměstnankyně se věnuje kromě náboru tvorbě statistik, spolupracuje s personálními agenturami, na starosti má oblast BOZP, průzkum spokojenosti zaměstnanců VOICE a organizaci různých aktivit a večírků pro zaměstnance obchodního domu. Celkově vnímá na své pozici posun k větší zodpovědnosti.

### **Seznámení s firemní kulturou IKEA**

Před svým nákupem zaměstnankyně IKEA obchodní dům v podstatě neznala ani z pozice zákazníka a „vůbec nevěděla, do čeho jde“. S firemní kulturou IKEA se seznámila až po nástupu. Protože na své pozici má kolegyně za úkol reprezentovat firemní hodnoty směrem k uchazečům o zaměstnání a zajistit, že do dalších kol výběrového řízení budou doporučení vhodní lidé, kteří „se tady budou cítit dobře“ bylo úvodní zaškolení hodně intenzivní. Zúčastnila se školení o historii a kultuře IKEA „IKEA Way“ a samostatného školení o firemní kultuře. Nyní sama vede školení o firemní kultuře pro nově příchozí. Na úlohu školitele se důkladně připravovala – sešla se s kolegy v obchodním domě, kteří jí pomohli s obsahem

školení, nasbírala spoustu písemných materiálů a strávila i týden ve Švédském Älmhultu, kde měla možnost se podívat do různých organizací IKEA včetně výrobních závodů a navštívila také dům zakladatele IKEA Ingvara Kamprada. Zaškolení bylo podle zaměstnankyně hodně zajímavé a intenzivní, „nebylo to jenom tady si nastuduj“.

Hodně jí dalo také to, že „nasávala atmosféru“, firemní kultura je podle ní „hodně cítit i v každodenním životě – to že se všichni zdravíme, neformální prostředí, že všichni můžou dělat chyby a z nich se po tom poučit, není tady žádná nadřazenost/podřazenost“.

Bezprostředně po jejím nástupu byl naplánován přechod z červených uniforem na žluté, nebyla jí tedy přidělena uniforma. To že chodila do práce „v civilu“, vnímala zaměstnankyně jako velký handicap. Zaměstnanci ji neznali, nevěděli, jak by se k ní měli chovat, nemohla se začlenit přímo mezi ně.

„Připadalo mi, že zaměstnanci v IKEA jsou „neskutečně šťastní a všude je pohoda. V mých předchozích zaměstnáních byli majitelé nebo vedoucí zaměřeni na tržby a výsledky a o lidi se vůbec nezajímali. V IKEA to najednou bylo naopak. Bylo to takové hodně sociální, manažeři se zajímali o to, jak se zaměstnanci cítí, to jsem hodnotila strašně pozitivně, že člověk se tu cítí jako doma, když tady tráví tolik času“.

### **Nejdůležitější firemní hodnota**

V pracovní oblasti, si zaměstnankyně hodně váží možnosti **přebírat zodpovědnost**. Oceňuje také možnost vyjádřit se k různým věcem („i když ne všechno projde“). „Firma IKEA je strašně velká, práce jednoho člověka má návaznost na práci jiných. Pokud budeme pasivní, náš obchod se nebude posouvat dopředu. Když to srovnám se situací u svých předchozích zaměstnavatelů, kteří vyznávali přístup drž krok a ústa a plň jenom to, co my ti říkáme, přístup vedoucích IKEA je jiný, nedomnívají se, že jsou nejchytřejší, jsou otevření novým myšlenkám a nechají se poučit i od řadových zaměstnanců“. Tento přístup podle zaměstnankyně

posouvá věci dál, je flexibilnější, pokud lidé mají možnost se zapojit, roste i motivace a spokojenost zaměstnanců – práce je baví.

### **IKEA hodnoty v soukromém životě**

V osobním životě ji hodně ovlivňuje hodnota „**Hospodárnost**“, sleduje aktuální nabídky, protože si říká „proč něco kupovat za plnou cenu, když na tom člověk může ušetřit. I ve firmě je důležité držet náklady co nejnižší, aby společnost prosperovala“. Ve své práci věnuje hodně pozornosti například produktivitě odpracovaných hodin a dalším ukazatelům. V období krize je „potřeba šetřit na všech frontách. Když něco funguje, je mi líto to vyhodit“. Pro zaměstnankyni byla tato hodnota důležitá i v době před jejím nástupem do IKEA, nyní má ale pocit, že samu sebe lépe zná a umí si „věci pojmenovat“.

### **5.3 Rozhovor 3**

Zaměstnanec obchodního domu IKEA Zličín, v IKEA pracuje 10 let, současná pozice: Vedoucí samoobslužné haly. Národnost: česká.

#### **Vývoj kariéry v IKEA:**

Zaměstnanec nastoupil během vysoké školy brigádně jako prodavač v samoobslužné hale, později pracoval jako vedoucí oddělení kuchyní, jako vedoucí obchůdku se švédskými specialitami a nyní je vedoucím samoobslužné haly. V samoobslužné hale je umístěno zhruba 50 % nábytku, který se v IKEA prodává, je zde 12 zaměstnanců. Ze všech zastávaných pozic je pro něj nejzajímavější ta současná, protože má nejvíc zodpovědnosti. Navíc samoobslužná hala je poslední oddělení před pokladnami, jeho oddělení je poslední, které ovlivňuje celkový dojem, jaký si zákazníci odnesou z obchodního domu.

### **Seznámení s firemní kulturou IKEA**

Firemní kultura na člověka „dýchne vlastně už při nástupu, to že si tykáme (to bylo pro zaměstnance velmi důležité), zdravíme se, že máme společnou kantýnu, nosíme všichni stejné oblečení, všichni kopeme za jeden tým.“ Před nástupem do IKEA ale žádnou představu o IKEA kultuře neměl. Během prvního půl roku po nástupu absolvovala zaměstnanec školení o IKEA kultuře a hodnotám, historii. Jeho první dojmy po nástupu byly „strašně pozitivní“, před svým působením IKEA pracoval brigádně v jiných retailových řetězcích, například v Makru, kde se „k lidem a k práci přistupuje úplně jinak“. Vztahy byly odměřené a nikdo neměl zájem dělat víc, než musel. „V IKEA jsou lidé k sobě navzájem otevření, je to taková rodina.“

### **Nejdůležitější firemní hodnota**

„Jako vedoucí se snažím **Jít příkladem**, Dobrý příklad je pro kolegy motivující, pokud budu dělat svoji práci dobře, kolegové budou vědět, že to také dokážou. Snažím se být blízko svým kolegům a pomáhat na pracovišti, i když to není každodenní náplň mojí práce. Snažím se úkoly plnit čas a být dochvilný. Pokud se já chovám slušně, motivuji je, aby se chovali slušně taky, nekážu vodu a nepiju víno – a funguje to.“

Podle zaměstnance má IKEA ještě rezervy v uplatňování hodnoty **Jednoduchost**. „Občas se snažíme prezentovat nějaký produkt, vymýšlíme něco nového, místo toho, abychom převzali ověřené řešení z jiných obchodních domů a pouze je aplikovali na lokální podmínky“.

### **IKEA hodnoty v soukromém životě**

„Co vidím pro sebe jako nejdůležitější je **předávání a přebírání zodpovědnosti**. Baví mě přebírat zodpovědnost, když toho mám hodně je předávat zodpovědnost nutnost“. V obecné rovině je podle něj důležité převzít zodpovědnost za vlastní kariérní rozvoj, žádný konkrétní plán do budoucna ale nemá. Zaměstnanec nemá pocit, že by ho IKEA příliš ovlivnila co se týče těchto dvou

hodnot, domnívá se, že pro něj byly významné už v době před jeho nástupem do IKEA. Naopak ho IKEA pozitivně ovlivnila v přístupu k životnímu prostředí.

#### **5.4 Rozhovor 4**

Zaměstnankyně obchodního domu IKEA Zličín, v IKEA pracuje 9 let, současná pozice : Koordinátorka směny vybalovačů. Národnost: česká.

##### **Vývoj kariéry v IKEA**

Zaměstnankyně nastoupila do IKEA, protože měla malé dítě a vyhovovala jí možnost zkráceného úvazku a flexibilních směn. Začínala jako vybalovačka zboží, posledních sedm let pracuje jako koordinátorka směny vybalovačů. Zatímco vybalovač pouze zboží vybaluje, koordinátor řídí práci oddělení, říká ostatním, kam které zboží mají dát, stará se o administrativu spojenou s předáním zboží na oddělení. Zajímavější je pozice koordinátora, protože má více zodpovědnosti. Pracuje také je mentor oddělení, stará se o zaučení nováčků, plánuje pro ně školení, zastupuje oddělení na různých setkáních v rámci obchodního domu. Do budoucna nemá žádný plán, kam by si přála, aby se její kariéra rozvíjela. Domnívá se, že fakt, že neumí vůbec anglicky by byl postupu na vyšší pozici na překážku.

##### **Seznámení s firemní kulturou IKEA**

S hodnotami IKEA se seznámila během v práci. Zúčastnila se nějakých školení o IKEA kultuře, už si je ale nedovede vybavit. Některá školení jí ale přišla navzájem podobná. IKEA na ni působí jako rodina, o lidi je dobře postaráno, je možnost školení. Z IKEA hodnot pro ní není důležitá žádná a nemůže si na žádnou ani vzpomenout.

#### **5.5 Rozhovor 5**

Zaměstnanec obchodního domu IKEA Zličín, v IKEA pracuje 4,5 roku, národnost: slovenská.

### **Vývoj kariéry v IKEA**

Zaměstnanec nastoupil do obchodního domu IKEA Bratislava v roce 2007 jako Trainee. Po roce přešel do Prahy, kde pracoval zhruba osmnáct měsíců jako Sales Manager obchodního domu Zličín. Od roku 2009 pracuje jako Business Navigation Operations Manager (tato pozice je obdobou controllingu v jiných společnostech).

### **Seznámení s firemní kulturou IKEA**

Firemní kultura IKEA je podle zaměstnance velmi specifická a domnívá se, že ji zná velmi dobře. Na pozici Trainee (*která je obdobou pozice „Management Trainee“ v jiných společnostech*), měl možnost se zúčastnit mnoha školení a také se seznámit s fungováním jiných IKEA organizací v České republice i v zahraničí. Poprvé se seznámil s firemní kulturou IKEA před přijímacím pohovorem, kdy si přečetl právě „Testament obchodníka s nábytkem“ na Wikipedii. Zdálo se mu, že se jedná o zbytečně rozsáhlý text (v bývalé firmě měli pouze tři jednoslovné hodnoty), navíc se mu sdělení zdálo povrchní. Když přišel na pohovor, uvědomil si podle svých slov, že „to tady opravdu žije a kultura má obsah“.

Má pocit, že firemní prostředí v IKEA mu více „sedlo“, v předešlém zaměstnání bylo vše velmi formální, lidé si málokdy tykali. Počítač (a to stacionární), dostal až tři měsíce po nástupu, protože jeho manažer si přál, aby trávil co nejvíce času na prodejní ploše a netrávil čas v kanceláři. Domnívá se, že právě zaměření na prodeje a na to, jak je zvýšit, je podstatnou součástí firemní kultury IKEA.

Podle názoru zaměstnance je firemní kultura IKEA je všude na obdobné úrovni. Co se týká „základních věcí“ jako jsou třeba myšlenky obsažené v dokumentu „Testament obchodníka s nábytkem“, domnívá se, že se jedná o živou, každodenní realitu. Jako příklady uvádí pospolitost, hospodárnost, to že se

zaměstnanci spolu přáteli nebo že se o problémech hodně diskutuje, funguje ve všech organizacích IKEA.

Každý obchodní dům má podle ně ještě kromě oficiální kultury určitou „subkulturu“. To je dané tím, že formálně definovaná kultura je jasná, zároveň kultura spoluvytvářejí také manažeři, hlavně ředitel obchodního domu a postavy „silných leaderů“. Zličínský obchodní dům se více zaměřuje na lidi, na spokojenost zaměstnanců, pozornost je věnována dodržování pravidel. V Bratislavě se mnoho věcí neřešilo, zároveň je management obchodní domu více zaměřený na obchodní výsledky – což podle zaměstnance zličínskému obchodnímu domu chybí.

„Myslím, že naše slabina tady v obchodním domě, je, že jsme uzavřená bublina, která si žije vlastním životem - nemáme příliš mnoho kontaktů s jinými společnostmi, dodavatele si obvykle uzpůsobíme k obrazu svému, protože jsme jejich chlebovárci, když se občas potkám kamarády a řešíme pracovní život, jsem v šoku, protože najednou vidím, že k věcem přistupují úplně jinak“. Na druhou stranu se kolega domnívá, že takto se firemní kultura udržuje na stávající úrovni.

Naopak nákupní organizace není podle kolegy „úplně typická IKEA“ – funguje opačně, zaměstnanci v podstatě pracují pouze s externími dodavateli a chybí jim kontakt s ostatními organizacemi IKEA. Zaměstnanci nákupní organizace jsou všichni kvalifikovaní specialisté, nesetkávají se ve své každodenní práci s manuálními pracovníky a nemusejí neustále hledat způsoby, jak komunikovat s lidmi na různé úrovni, což podle zaměstnance vede k pocitu nadřazenosti a nedostatku pokory.

### **Nejdůležitější firemní hodnota**

„**Hospodárnost** je pro mě opravdu důležitá a fascinuje mě. Každá koruna se obrátí dvakrát, alespoň na lokální úrovni. Už jen to, že pokud vyjde nějaká brožura, je na její zadní straně napsáno: Výroba této brožury stála tolik a tolik. IKEA permanentně a systematicky šíří povědomí o nákladech mezi své zaměstnance. Na druhé straně vím, že existuje například globální IT projekt, který trvá už asi 400 let a stojí neuvěřitelné miliardy, tam peníze mizí. Ale asi to nedokážou udělat lépe.“



IKEA má velmi striktní pravidla na výběr dodavatelů, na všechno se musí dělat tender. Existují striktní schvalovací procedury a ani pravomoci manažerů nejsou až tak velké – každý větší nákup musí schválit také ředitel obchodního domu. „V předešlém zaměstnání měl manager budget, který byl jeho a nikdo se příliš nestaral, co s ním udělá“ V IKEA naproti tomu sice také máme nějaký budget, ale každý to bere, že to jsou společné peníze, tak jako „manžel s manželkou mají společné peníze a manžel nemůže udělat rozhodnutí bez toho, že manželka mu to odsouhlasí.“ To je na jednu stranu dobře, protože to vede ke snižování nákladů, na druhou stranu na sebe lidé neberou zodpovědnost a vnímají náklady jako zlo, které je třeba za každou cenu vykořenit, ne ve vztahu k budoucím výnosům. Hospodárnost je vnímána jako „musíme šetřit“, ne jako „musíme investovat peníze do aktivit, které nám přinesou ještě větší peníze. Nakonec i Ingvar Kamprad – kdyby neutratil obrovské peníze za různé projekty, neměl by takový majetek, jaký má dnes. A určitě všechny ty peníze vždy neutratil úplně efektivně.“

### **IKEA hodnoty v soukromém životě**

Zaměstnanec považuje **Hospodárnost** za svoji „životní hodnotu“. Nerad vydává peníze zbytečně a tak tomu bylo i před jeho nástupem do IKEA. Během své kariéry v IKEA spíše své postoje „definoval“. Díky své pozici má dobrou představu o tom, kolik věci reálně stojí a jaké jsou výrobní náklady a další náklady, které se na výrobek nabalují v dodavatelském řetězci. Nekupuje značkové výrobky, protože se domnívá že se kvalitou nijak podstatně neliší od neznačkových výrobků.

## **5.6 Rozhovor 6**

Zaměstnanec nákupní organizace, v IKEA pracuje 21 let, současná pozice: Business Development Manager Veneer (regionální vedoucí nákupu dýhovaného nábytku), národnost: švédská.

### **Vývoj kariéry v IKEA**

Zaměstnanec nastoupil do IKEA ve Švédsku jako specialista dodavatelské logistiky, jeho ambice byla posunout se na pozici nákupčího. Po roce se přesunul na kombinovanou pozici, která zahrnovala nákup, logistiku a péči o kvalitu výrobků. Po dalším roce se přesunul na pozici samostatného nákupčího, na které pracoval zhruba sedm nebo osm let. Potom byl povýšen na pozici manažera kvality v nákupní organizaci ve švédském Älmhultu, kde pracoval tři roky. Dále pak působil v IKEA of Sweden a odtamtud se přesunul na současnou pozici v nákupní organizaci v Praze.

### **Seznámení s firemní kulturou IKEA**

Protože rodina kolegy žila ve Švédsku blízko Älmhultu, kde je sídlo IKEA, znal společnost už od dětství, jeho rodina v IKEA pravidelně nakupovala. Kolega studoval vysokoškolský program zaměřený na nákup a materiálové inženýrství v jižním Švédsku. Tento program byl silně zaměřen na IKEA, jako největší firmu v oboru v regionu. V té době se začal o IKEA zajímat, neměl ale žádné informace o IKEA kultuře. Poprvé se s kulturou IKEA seznámil během přijímacího pohovoru – v kanceláři byly na zdech velké plakáty které přibližovaly kulturu IKEA a její symboly, například firemní vizi nebo pro kraj Smaland, odkud firma pochází, typickou kamennou zeď. „Cítil jsem se jako v sektě.“

Po nástupu zaměstnanec absolvoval týdenní trénink o kultuře IKEA – „vzali nás do okolí Älmhultu, kde jsme se dívali na kamenné zdi a do domu Ingvara Kamprada, nevím, jak je možné, že jsme na tomhle tématu strávili týden, ale bylo to úžasné. Setkali jsme se také se zaměstnanci, kteří pracovali v IKEA od jejího založení. Vyprávěli nám o svých zkušenostech a o tom, co všechno musela

společnost překonat, aby se dostala tam, kde dnes je, bylo to opravdu zajímavé. Součástí programu byly také detailní informace o finanční struktuře společnosti, včetně systému zastřešujících nadací. Nejzajímavější byly ale historky „IKEA veteránů“ - myslím si, že vyprávění příběhů je velice mocný nástroj šíření kultury.“

Součástí zaškolení byly i detailní informace o struktuře společnosti, včetně systému zastřešujících nadací a jejich propojení.

### **Nejdůležitější firemní hodnota**

I když se podle zaměstnance jedná o jedno z nejvíce zneužívaných slov v IKEA, je pro něj osobně nejdůležitější hodnota **Pokora a silná vůle** – pokud je interpretována správně. „Pokora neznamená nebýt schopen udělat rozhodnutí nebo neschopnost vyjádřit jasně svůj postoj. Pokud se držíte svého cíle a zároveň se snažíte pochopit, co očekávají nebo potřebují ostatní, pak můžete většinou najít dobré řešení pro všechny. Můžete být tvrdý, držet se svých cílů, zároveň ale být hodně kreativní“. Pokora znamená naslouchat lidem a snažit se je pochopit a respektovat. Pokora znamená uvědomit si, že lidé dělají, co je v jejich silách, aby dělali svoji práci dobře.

„Při obchodních jednáních se snažím pochopit, co můj obchodní partner vlastně chce, co je pro něj důležité. Z toho pak vycházím a snažím se najít dobré řešení pro obě strany. Pokud bych se snažil pouze naplnit svoje cíle nebo přání, pravděpodobně by moji dodavatelé nebyli spokojeni.“

Položila jsem kolegovi ještě dodatečnou otázku, zda se domnívá, že práce v IKEA nějak ovlivnila jeho postoje. „Myslím si, že jsem člověk, který vždycky měl pevné hodnoty a pracovní prostředí v IKEA prostě vyhovovalo mé osobnosti a zároveň ve mně tento rys ještě posílilo. Základ jsem si přinesl ze své rodiny a hodně mi dala také moje křesťanská víra“.

### **IKEA hodnoty v soukromém životě**

„V IKEA pracuji už 21 let, je těžké říct, jak mě kultura IKEA a její hodnoty ovlivňují. Co mě ale ovlivnilo hodně, i když to není vysloveně hodnota, je způsob, jakým IKEA rozvíjí lidi – vytváří pro ně nové příležitosti, pak je nechá, aby si je

zasloužili. Tenhle mix příležitostí a požadavků opravdu posunuje lidi dál..Cokoliv je možné pro kohokoliv. To je něco, co si sebou nesu do života – každý může vykročit svým vlastním směrem a rozvíjet se.“

## 5.7 Rozhovor 7

Zaměstnanec nákupní organizace, v IKEA pracuje 12 let současná pozice : Technik pro kategorii osvětlení, národnost : švédská

### Vývoj kariéry v IKEA

Zaměstnanec nastoupil do obchodního domu ve švédském Älmhultu v sedmnácti letech, ještě při studiu na střední škole. Na starosti měl uklízení nákupních vozíků, které zákazníci nechali na parkovišti, zpět na jejich místo. Po několika týdnech byl osloven vedoucím oddělení osvětlení, kde začal pracovat jako prodavač. “To mě opravdu bavilo, rád jsem komunikoval se zákazníky.“ Po ukončení školy pracoval v oddělení osvětlení na plný úvazek a hledal si vhodnou vysokou školu. Na vysokou školu byl sice přijat, mezitím ale zároveň mu byla nabídnuta pozice prodavače v oddělení kuchyní, o kterou měl velký zájem. Po krátkém váhání se rozhodl zůstat v IKEA a nastoupil do oddělení kuchyní, kde pracoval několik let. Později pomáhal kolegům z organizace IEKA of Sweden s projektem v oblasti osvětlení a z této spolupráce vyplynula nabídka pozice Technika – Trainee. Jeho první úkol byl přizpůsobit produkty pro prodej na japonském trhu. „Bylo to náročné, měl jsem velké problémy, možná to bylo pro nováčka příliš velké sousto. Zároveň jsem se ale v tomto období naučil nejvíc. Dostal jsem také možnost nějakou dobu pracovat přímo v Japonsku. *Vzpomínám si, jak byl tehdejší CEO IKEA Anders Dahlvig nervózní, když ještě 20 minut před slavnostním otevřením nebyla v okolí obchodního domu živá duše. IKEA neplánovala žádné slevové akce z obavy o bezpečnost návštěvníků. Otevření se blížilo a přede dveřmi čekalo asi 5 lidí. Dvě minuty před otevřením se najednou*

*z vlaků a aut vyrojily tisíce lidí. Nakonec ten den obchodním domem prošlo 30 000 lidí“.* Zhruba před rokem a půl dostal kolega nabídku pracovat jako Technik v nákupní organizaci IKEA v Praze.

### **Seznámení s firemní kulturou IKEA**

„Mám kulturou IKEA trochu vymytý mozek – narodil jsem se v Älmhultu a moje matka pracuje v IKEA celý život. Není to ale tak extrémní, jak si někteří myslí, není to náboženství – ale v Älmhultu je prostě přítomnost firmy IKEA hodně cítit. Nemůžu si přesně vzpomenout, kdy jsem se s kulturou IKEA seznámil. Jako děti jsme často chodili na nedělní pikniky pro zaměstnance. Když jsem chodil do školy, napsal jsem jednou vzkaz řediteli obchodního domu IKEA, že si myslím, že IKEA by měla prodávat taky hodinky a stereo soupravy. Odepsal mi, že to už IKEA zkoušela, ale nebyla v této oblasti příliš dobrá. Tehdy jsem to samozřejmě nevěděl, ale právě jsem se naučil jednu z tezí jsem obsažených v Testamentu obchodníka s nábytkem – *Sortiment naše identita“.* *(IKEA se zaměřuje na prodej nábytku a vybavení domácnosti a snaží se globálně mít více méně stejný sortiment výrobků, tak aby zákazníci věděli, co mohou od IKEA očekávat a společnost netříštila své zdroje mezi velké množství nesouvisejících aktivit. Prodej výrobků, které s vybavením domácnosti nesouvisí, je považován za velký prohřešek ze strany obchodního domu. pozn. autorky).*

Zaměstnanec neabsolvoval po nástupu žádný formální trénink o IKEA kultuře, zaškolení bylo ve stylu „Learning by doing“, což je pro IKEA typický přístup k učení. Se strukturovanějšími postupy jako například checklisty pro nové zaměstnance, se setkal poprvé až v pražské nákupní organizaci. Formální trénink o IKEA kultuře kolega absolvoval, ale zhruba až po čtyřech letech od nástupu.

„Co mě překvapilo bylo, že hned pár dní po nástupu jsem byl na oddělení úplně sám. Nečekal jsem, že dostanu důvěru a zodpovědnost tak rychle. Stejně to bylo v oddělení osvětlení. Jeden ze stálých zaměstnanců onemocněl, byl jsem celou směny sám v elém oddělení osvětlení hned několik dnů po nástupu –byl jsem hrozně polichocený. Mimochodem, to je taky typické pro obchodní domy IKEA, že

management se snaží řešit vzniklé krize co nejlevněji a se zdroji, které jsou k dispozici“.

### **Nejdůležitější firemní hodnota**

Zaměstnanec si vybral dvě hodnoty, které jsou pro něj nejdůležitější – **Jednoduchost** a **Pokora**. „Pokora v sobě zahrnuje respekt, schopnost naslouchat a schopnost ocenit druhé. Jednoduchost pro mě symbolizuje doby mých začátků na pozici Technik. To, že práce může být hodně a že může být náročná, ale že si ji dříve nebo později naučím, i když možná udělám nějaké chyby. Důležité je věci nekomplikovat, nevytvářet příliš mnoho papírů. Například jako technici občas cítíme potřebu přidávat stále více požadavků a informací do produktové dokumentace. Já jsem trochu proti tomu. Protože i když budeme mít sebepřesnější technickou dokumentaci, pokud nebudeme mít dobrého dodavatele, nebude to fungovat. Existují ale dodavatelé, kteří jsou schopni vyrobit fantastické výrobky podle jednoho papíru. Samozřejmě jsme velká firma a potřebujeme určitou míru standardizace. Je třeba najít rovnováhu. Současná tendence je spíše k procesnímu stylu práce – follow ups, analýzy, hodnocení. Všichni touto byrokracií trávíme stále více pracovního času. Jednoduchost pro mě také znamená neodkládat rozhodnutí příliš dlouho – to je ve Švédsku naše slabina“.

### **IKEA hodnoty v soukromém životě**

Zaměstnanec se domnívá, že ho hodnoty IKEA určitě ovlivňují i v soukromém životě. Oceňuje také, že součástí vzdělávání v IKEA jsou také programy zaměřené na osobnostní rozvoj. „Zúčastnil jsem se například programu Self Managed Learning (*roční program pro skupinku zaměstnanců z různých IKEA organizací vedený takzvaným koučem, který je zaměřen na sebepoznání, pozn. autorky*), zpětná vazba od kolegů byla pro mě velmi důležitá - to je něco, co se nedá nahradit.“

## 5.8 Rozhovor 8

Zaměstnankyně nákupní organizace, v IKEA pracuje 9 let současná pozice: Sociální a envirometální specialista, národnost: česká.

### Vývoj kariéry v IKEA

Zaměstnankyně nastoupila do obchodního domu IKEA při studiu vysoké školy jako brigádnice (prodavačka) v oddělení sedaček, později přestoupila do oddělení kuchyní. Před ukončením vysoké školy si začala hledat v rámci IKEA práci ve svém oboru, v oblasti životního prostředí a získala pozici Sociálního a envirometálního kordinátora pro obchodní domy Černý Most a Zličín. Na této pozici působila dva roky, od ledna 2010 pracuje v nákupní kanceláři jako Sociální a enviromentální specialista. Pozice obnáší provádění auditu dodržování kodexu IWAY (*standard společnosti IKEA, který stanovuje minimální požadavky na pracovní podmínky zaměstnanců a ochranu životního prostředí, pozn. autorky*) u dodavatelů IKEA. Dále má na starosti komunikaci agendy svého týmu směrem k ostatním členům nákupní kanceláře a také školí dodavatele a zaměstnance nákupní organizace IKEA.

### Seznámení s firemní kulturou IKEA

„K IKEA jsem si vytvořila pozitivní vztah, ještě než jsem pro ni vůbec začala pracovat. Firma IKEA byla pro mě pojem už od doby jejích začátků v devadesátých letech.. Bydlela jsem v Praze na Budějovické, kde byl první obchodní dům IKEA v Čechách. Moje starší sestra tam začala pracovat jako brigádník a já jsem ji často chodila do práce navštěvovat“. Když pak kolegyně hledala stálou brigádu, IKEA byla její první volba.

Po nástupu absolvovala zaměstnankyně formální školení o firemní kultuře. „Nemyslím si, že jsem to v té době úplně vnímala. Bylo pro mě důležité přivydělat si nějaké peníze a prodávat kuchyně mě hodně bavilo. Ani jsem si nemyslela, že

v IKEA budu jednou pracovat na plný úvazek. Vize společnosti IKEA (*Vytvářet lepší každodenní život pro většinu lidí, pozn. autorky*) mi začala dávat smysl, až když jsem začala pracovat v oblasti životního prostředí.

„Vidím zřetelně rozdíl mezi způsobem práce s lidmi a jejich rozvojem v obchodních domech a v nákupní organizaci. Školení, kterými jsem prošla v nákupní organizaci, mě ovlivnila například ve způsobu komunikace s lidmi. Mám pocit, že více naslouchám názorům druhých, mám širší obzory.“

### **Nejdůležitější firemní hodnota**

„Nejdůležitější je pro mě hodnota **Pokora silná vůle**. Je to způsob, jakým komunikuji s dodavateli během auditů a potřebuji, aby oni k vzájemné komunikaci přistupovali stejně. Když na audit přijedu, je mým cílem spolupracovat s dodavatelem a najít nejlepší možné řešení, není to klasická inspekce“. Další důležitá hodnota je pro ni **Jít příkladem**. „Naše sociální a enviromentální požadavky, které klademe na dodavatele jsou náročné. Proto se snažím jít příkladem a popularizovat tuto problematiku v týmech, které mají na starosti obchod s dodavateli. Pokud vyžadujeme něco po dodavatelích, je nutné, aby to plnili i zástupci IKEA.“

### **IKEA hodnoty v soukromém životě**

Zaměstnankyně se domnívá, že hodnoty, které IKEA vyznává jsou hodnoty, které už člověk „prostě v sobě má“. „Nejsou to hodnoty spojené s prací. Jsou to životní hodnoty. Buď takový jsi a také se tak chováš, nebo se to alespoň snažíš - nebo ne. Já se samozřejmě řídím těmito hodnotami i ve svém soukromém životě.“



## 5.9 Rozhovor 9

Zaměstnanec obchodního domu IKEA Zličín, v IKEA pracuje 11 měsíců. Současná pozice: vedoucí směny v IKEA bistro, národnost: česká.

### Vývoj kariéry v IKEA

Zaměstnanec nastoupil do IKEA zhruba před rokem a půl. Začal na pozici prodavače v oddělení dekorací. Minulý týden přestoupil do IKEA bistra a pracuje jako vedoucí směny. O tuto pozici měl zájem, protože se chce dále rozvíjet svoji kariéru v IKEA, navíc má vzdělání v oblasti gastronomie.

### Seznámení s firemní kulturou IKEA

Ještě před prvním pohovorem si kolega prostudoval webové stránky IKEA a zkusil si animovaný test „Patříš do IKEA“. (*Otázky z testu v příloze A, pozn. autorky*). Po nástupu následovalo úvodní školení, které obsahovalo informace o historii společnosti a školení „IKEA WAY“, které bylo zaměřeno na firemní hodnoty.

Bezprostředně po nástupu byl zaměstnanec z prostředí ve firmě nadšený, na pracovišti panovala uvolněná atmosféra, všichni si tykají, „člověk se může na kohokoliv obrátit, nemusí se bát, že by mu nikdo neporadil“.

### Nejdůležitější firemní hodnota

**Přijmout a delegovat zodpovědnost** je pro něj nejdůležitější hodnota, protože znamená přijetí zodpovědnosti za vlastní rozvoj. Oceňuje, že v obchodním domě může i běžný prodavač pracovat samostatně a přinášet nové nápady. „Pokud vidím nějaký problém, snažím se ho vyřešit, nenechávám to být jenom proto, že bych se bál že udělám chybu. Nejlépe se stejně člověk učí z vlastních chyb. V běžném provozu se snažím zastat na oddělení všechno, co se mi zdá, že je potřeba. Každý se může rozvíjet dle svého přání, pokud je schopný a má dobré výsledky.“

## **IKEA hodnoty v soukromém životě**

„Každý má svůj osud ve vlastních rukou, je na něm, co chce v životě dělat. Často se člověk neposune dál, protože má strach. Myslím si, že tohle je důležité překonat a zariskovat. I za cenu, že něco nevyjde“. Zaměstnanec má pocit, že se díky působení v IKEA naučil více říkat svůj názor.

## **5.10 Rozhovor 10**

Zaměstnankyně nákupní organizace, v IKEA pracuje 20 let. Současná pozice: Supply Planner, národnost : česká.

### **Vývoj kariéry v IKEA**

Zaměstnankyně nastoupila v roce 1991 do prvního obchodního domu IKEA v Praze na Budějovické několik měsíců před jeho otevřením. Její první pozice byla v Zákaznickém servisu, pracovala střídavě na různých pracovištích, kde byl kontakt se zákazníkem, například v informačním centru a na reklamách. Později byla povýšena na pozici zástupkyně vedoucího, kde byla zodpovědná i za vytváření pracovních postupů pro celé oddělení. Následně přešla do oddělení služeb pro podnikatele, kde mohla využít i své vzdělání v oblasti bytové architektury. Jezdila přímo ke korporátním zákazníkům a vypracovávala pro ně návrhy interiérů a cenové kalkulace. Byla také členkou takzvané „build up group“, skupiny zkušených specialistů, která má na starosti přípravu nového obchodního domu na otevření (úpravy interiéru a expozic, zaškolení nových zaměstnanců). V roce 2000 dostala pracovní nabídku z pražské nákupní organizace. Nastoupila na pozici Business Planner do oddělení nábytku, vystřídal několik týmů, nyní pracuje na pozici Supply Planner (*pozice Supply Planner je obdoubou pozice Business Planner, poznámka autorky*) v oddělení plastových výrobků. Kromě své pracovní náplně pracuje ještě jako mentorka pro nové zaměstnance v oblasti logistiky.

## **Seznámení s firemní kulturou IKEA**

„Na seznámení s firemní kulturou IKEA strašně ráda vzpomínám, před nástupem do IKEA jsem pracovala v Domě bytové kultury, který shodou okolností sídlil ve stejné budově, a měla jsem na starosti vnitřní design obchodního domu. Jednou jsem byla na inspirační cestě v IKEA v Budapešti. V té době jsem znala IKEA pouze z katalogu. Nikdy nezapomenu, jak jsem stála vedle stojanu s tužičkami a přede mnou byly schody do patra, kde byla obrovská spousta výrobků. Vypadalo to pompézně. Říkala jsem si to je bomba! Nesmírně mě oslovila příjemná atmosféra, to že na prodejních patrech nebyly provazy, které by bránily zákazníkům ve vstupu do expozic.“

„Začátek v IKEA byl úžasný, všichni měli strašně moc entusiasmu a sportovního ducha. Z ničeho se nedělal problém. Lidé si pomáhali, podporovali se a předávali si informace a zkušenosti. Najednou tu byla možnost cestovat, rozšířit si obzory, vzdělávat se. Byl to obrovský záprah, zároveň ale strašně motivující.“ Rozdíl mezi firemní kulturou u jejího původního zaměstnavatele a v IKEA byl podle zaměstnankyně „do očí bijící“, hlavně v přístupu k zákazníkům, kterým se vše v IKEA podřizovalo.

Ještě před otevřením obchodního domu se konalo úvodní zaškolení pro všechny zaměstnance bez ohledu na jejich pracovní zařazení, kde se seznámili s celým provozem. Jeho součástí bylo i školení o firemní kultuře a historii IKEA.

## **Nejdůležitější firemní hodnota**

Zaměstnankyně nemá pocit, že je schopna si vybrat jednu firemní hodnotu. Nejdůležitější je pro ni přístup IKEA k zákazníkům a způsob prodeje. Oceňuje, že IKEA dává možnost kariérního rozvoje každému. „V managementu jsme měli třeba i námořníky a podobně. Každý kdo zapadne do pracovního prostředí IKEA a dokáže předávat firemní hodnoty dál má možnost se rozvíjet. Nikdy jsem netušila, že vydržím v jedné firmě tak dlouho. Strašně si cením toho, že IKEA se neustále rozvíjí, nově příchozí dobře zapadají do firemního prostředí a to mě nesmírně

obohacuje, protože se neustále učím od mladších kolegů a čerpám od nich energii a entusiasmus.“

Samozřejmě ne úplně všechno je podle zaměstnankyně pozitivní, jako slabinu vidí hlavně interní komunikaci. „Ne všechny informace se k nám dostanou včas, nebo nejsou podány tak, jak by měly být.“ Má také pocit, že firemní kultura se trochu ztrácí. V obchodních domech je kultura podle jejího názoru silnější, lidé více spolupracují, což je podle kolegyně dáno také tím, že zaměstnanci musí vyjít se zákazníky a být připraveni na množství nepředvídatelných situací. V obchodním domě se zaměstnanci také častěji neformálně stýkají mimo pracovní dobu a věnují se například sportovním aktivitám. V nákupní organizaci se naopak klade větší důraz na ekonomické ukazatele. Zaměstnanci v porovnání s obchodními domy netráví tolik volného času spolu, pravděpodobně proto, že jednak tráví spolu hodně času na služebních cestách, navíc práce je podle kolegyně psychicky náročnější a každý má spíše potřebu si odpočinout jinými aktivitami.

## 6 ZÁVĚR

Ačkoliv mezi vědci neexistuje jasná shoda na povaze vztahu národní a organizační kultury, z empirie je zřejmá tendence jednotlivých národních kultur preferovat určitý typ organizačního uspořádání. Například francouzské organizace mají často více stupňů řízení než organizace skandinávské. Pokud společnost expanduje na zahraniční trhy (tak jako je tomu v případě společnosti IKEA), hrozí riziko, že „importovaná“ organizační kultura bude v příkrém rozporu s národní kulturou lokálních zaměstnanců a bude docházet k disharmonii.

Tento předpoklad se zcela nepotvrdil v případě společnosti IKEA. Ve Francii a v Německu se projevil nesoulad ve specifických oblastech (Francouze například znepokojoval nedostatek hierarchie a nízká míra formálnosti, Němce zase nedostatek pravidel a nejednoznačnost předpisů), to ale nevedlo k odmítnutí firemní kultury jako takové. V rámci mé sondy provedené v České republice toto nebylo zkoumáno, ale vzhledem k tomu, že všichni zaměstnanci české národnosti v rozhovorech projevili vysokou míru znalosti ztotožnění s firemní kulturou, dá se dovodit, že zaměstnanci nevnímají rozpor mezi českou národní kulturou a kulturou společnosti IKEA.

Bez ohledu na to, v jaké organizaci pracují nebo do jaké organizace nastoupili, absolvovali všichni oslovení zaměstnanci formální školení o kultuře IKEA. Ačkoliv všechny organizace nepoužívají jednotný model školení (z rozhovorů s deseti zaměstnanci se mi podařilo vysledovat čtyři různá školení na téma firemní kultury), je zřejmé, že na šíření firemní kultury klade společnost velký důraz. Otázkou je, zda se zde nenabízí prostor pro standardizaci vzdělávání, což by jednak zajistilo stejný obsah školení pro všechny organizace.

Z deseti náhodně vybraných zaměstnanců, s nimiž jsem vedla rozhovory, jich devět znalo firemní hodnoty. V nákupní organizaci se jako nejdůležitější objevovala nejčastěji hodnota **Pokora a silná vůle**, kterou si vybrali čtyři lidé. Dále si zaměstnanci vybrali **Jít příkladem, Pospolitost, a Jednoduchost** (ne všichni zaměstnanci jmenovali pouze jednu hodnotu).

V obchodním domě byla nejpoblárnější hodnota **Přijmout a delegovat zodpovědnost**, která se ve výčtu objevila třikrát. Dvakrát byla jmenována **Hospodárnost** a jednou **Jít příkladem** (opět, ne všichni zaměstnanci si vybrali pouze jednu hodnotu). **Jednoduchost** byla v obou organizacích zmíněna jako hodnota, ke které zaměstnanci sice aspirují, společnost jako celek má však dle jejich názoru v jejím naplňování značné rezervy.

To, že se v obou případech opakovaly stejné hodnoty, které se ale mezi organizacemi lišily, naznačuje, že v obou organizacích je silná a částečně specifická kultura. Domnívám se, že zaměstnanci nejmenovali hodnoty, které jsou v jejich každodenním pracovním životě natolik běžné, že už o nich ani nepřemýšlí. Naopak měli tendenci zmiňovat hodnoty, které se vážou k věcem, s nimiž se na pracovišti sice setkávají, nepovažují je ale za samozřejmost. Například zaměstnanci v obchodním domě ani jednou výslovně nezmínili hodnotu **Pospolitost a nadšení**, která se nicméně zřetelně projevila ve většině rozhovorů. Zaměstnanci nákupní organizace zase výslovně nezmínili ani jednou hodnotu **Přijmout a delegovat zodpovědnost**, ačkoliv tato hodnota je dle mého názoru nedílnou součástí práce všech kolegů, kteří pracují přímo s dodavateli.

Je zřejmé, že pro zaměstnance v obchodním domě je motivační mít ve své práci určitou míru autonomie a manažeři by tak měli neustále hledat oblasti, ve kterých se budou moci jejich kolegové realizovat.

Pro nákupní organizaci není možné vydat jednoduché a stručné doporučení, protože preferována byla hodnota, která se nevztahuje ani tak k příležitostem z vnějšího prostředí, jako spíše k aspiracím na vlastní chování. Domnívám se ale, že vzhledem k povaze práce v nákupní kanceláři (kde zaměstnanci vystupují jako reprezentanti IKEA vůči dodavatelům a na kvalitě jejich práce a rozhodnutí často závisí budoucnost dodavatele) je pozitivní, že zaměstnanci tuto hodnotu, která má přesah do profesní etiky, považují za nejdůležitější pro svou práci.

Z preference různých hodnot, celkového vyznění rozhovorů a různé povahy práce v obou organizacích usuzuji, že zatímco v nákupní organizaci je kultura nejbližší Trompenaarsovu typu **Řízená střela** tzn. matrixová, na výsledky zaměřená

rovnostářská organizace s velkým množstvím specialistů. V obchodním domě funguje kultura typu **Rodina**, která se vyznačuje velmi blízkými vztahy mezi kolegy – dva lidé dokonce zmínili, že IKEA je „jako rodina“ respektive, že aspirují k tomu, aby se kolegové „v práci cítili jako doma“. Důraz je kladen na to, aby zaměstnanec dobře zapadl do týmu, formální kvalifikace se nezdají být tak důležité („v managementu jsme měli i námořníky“). Prostředí se také jeví jako více hierarchické v porovnání s nákupní organizací.

Zaměstnanci obou organizací IKEA uváděli, že je práce v IKEA potažmo firemní kultura IKEA ovlivnila i v jejich soukromém životě. Nešlo však o výraznou změnu životních postojů nebo hodnot, spíše měli pocit, že nyní jsou schopni své pocity lépe formulovat. Z tohoto výsledku se dá usuzovat, že společnost IKEA je ve své snaze vybírat do pracovního kolektivu jedince, kteří svou povahou a životními hodnotami rezonují s firemní kulturou úspěšná. Zřejmým pozitivním efektem tohoto přístupu k náboru nových zaměstnanců je udržení kohezivní firemní kultury. Jako možná negativa vidím omezení názorové diverzity ve společnosti a riziko, že proces náboru bude neúmyslně diskriminační vůči uchazečům, kteří pocházejí z kulturního prostředí, jež není kompatibilní s firemní kulturou IKEA.

Kulturní rozdíly lze vysledovat i mezi zaměstnanci jedné společnosti v jedné zemi. Při psaní této práce jsem si uvědomila, jak důležité je mít otevřenou mysl, naslouchat druhým a snažit se pochopit, co je vede k tomu, že jednají určitým způsobem.

## 7 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

*Business Wire : A Berkshire Hathway Company* [online]. 2011-01-14 [cit. 2011-06-06]. IKEA Group Announces Strong Financial Growth for Fiscal Year 2010 with Net Profit Up 6.1% at €2.7 Billion . Dostupné z WWW: <<http://www.businesswire.com/news/home/20110114005089/en/IKEA-Group-Announces-Strong-Financial-Growth-Fiscal>>.

Employment (Co-Determination in the Workplace) Act (1976:580). Švédsko : Ministry of Employment, 05.12.2008. 18 s. Dostupné z WWW: <<http://www.sweden.gov.se/content/1/c6/10/49/88/646b76f6.pdf>>.

GROL Paul. SCHOCH Christopher. 1998. *IKEA: Culture as Competitive Advantage*. Případová studie. Paris : Chamber of Commerce and Industry, 1998.

HOUSE, Robert J., et al. *CULTURAL INFLUENCES ON LEADERSHIP AND ORGANIZATIONS: PROJECT GLOBE* [online]. 1998 [cit. 2011-06-12]. Wharton Schol of Management. Dostupné z WWW: <[http://leadership.wharton.upenn.edu/l\\_change/publications/House/Cultural%20Influences%20on%20Leadership%20-%20House%20.doc](http://leadership.wharton.upenn.edu/l_change/publications/House/Cultural%20Influences%20on%20Leadership%20-%20House%20.doc)>.

IKANO GROUP : Welcome to the IKANO GROUP [online]. 2010 [cit. 2011-06-03]. Dostupné z WWW: <<http://www.ikanogroup.com/>>.

*IKEA Foundation : Our Partners* [online]. 2010 [cit. 2011-06-03]. Dostupné z WWW: <<http://ikeafoundation.org/ourpartners/>>.



Inter IKEA Systems B.V. *Budoucnost je plná příležitostí*. Delft : Inter IKEA Systems B.V., 2008. 82 s.

Inter IKEA Systems B.V. *Facts and Figures 2010*. Delft : Inter IKEA Systems B.V., 2010. 9 s.

Inter IKEA Systems, B.V. *IKEA Values: An Essence of the IKEA Concept*. Delft : Inter IKEA Systems, B.V., 2007. 71 s.

Inter IKEA Systems B.V. *Welcome Inside. Yearly Summary FY 10. IKEA Group*. Delft : Inter IKEA Systems B.V., 2011. 27 s.

*IWAY Standard : Minimum Requirements for Environment and Social & Working*. Pratteln : IKEA Supply AG, 2008. 14 s. Dostupné z WWW: <[http://www.ikea.com/ms/en\\_US/about\\_ikea/pdf/SCGlobal\\_IWAYSTDVers4.pdf](http://www.ikea.com/ms/en_US/about_ikea/pdf/SCGlobal_IWAYSTDVers4.pdf)>.

HEŘMANOVÁ, Barbora. *Podniková kultura*. Praha, 2008. 64 s. Bakalářská práce. Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta.

HOFSTEDE, Geert. HOFSTEDE: Gert Jan. MINKOV: Michael. 2010. *Cultures and organizations: software of the mind : intercultural cooperation and its importance for survival*. Mc Graw Hill 2010. 561 s. ISBN: 978-0-07-1664-18-9.

HOUSE, Robert; JAVIDAN, Mansour; DORFMAN, Peter. Project Globe : An Introduction . *Applied Psychology* . 2001, 50, s. 489-505.

*IKEA:Flat Pack Accounting*. The Economist [online]. 2006-05-11, 12, [cit. 2011-05-04]. Dostupný z WWW:<[http://www.economist.com/node/6919139?story\\_id=6919139](http://www.economist.com/node/6919139?story_id=6919139)>.

ITAP International [online]. 2011 [cit. 2011-04-04]. *Organizational and National Culture: What is the difference and why Does it matter*. Dostupné z WWW: <<http://www.itapintl.com/howeare/news/146-organizational-culture-and-national-culture-whats-the-difference-and-why-does-it-matter-.html?lang=>>>.

KAMPRAD, Ingvar. 1976. *The Testamnent of a Furniture Dealer*. In: TOREKULL, Bertil 1999. *Leading by design. The IKEA Story*. New York : HarperCollins 1999. 244 s. ISBN: 0-06-662038-4.

LEWIS, Richard D. 2004. *When cultures collide: managing successfully across cultures*. London : Nicholas Breadley Publishing, 2004. 599 s. ISBN: 978-1-904838-02-9.

LUKÁŠOVÁ, Růžena; NOVÝ, Ivan. *Organizační kultura : Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Vyd. 1. Praha : Grada Publishing, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.

MARSHALL, Gordon. 1998. *Organizational culture*. In: A Dictionary of Sociology [online]. [cit. 2010 09 19]. Dostupné na internetu:<[encyclopedia.com/doc/1O88-organizationalculture.html](http://encyclopedia.com/doc/1O88-organizationalculture.html)>.

POLCAROVÁ, Regina . *Firemní kultura v dobách ekonomické krize*. Jindřichův Hradec, 2011. 89 s. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Fakulta managementu Jindřichův Hradec.

Práce v IKEA : Kvíz [online]. 2010 [cit. 2011-06-03]. IKEA. Dostupné z WWW: <[http://www.ikea.com/ms/cs\\_CZ/jobs/index.html](http://www.ikea.com/ms/cs_CZ/jobs/index.html)>.

SCHEIN, Edgar. 2010. *Organizational Culture and Leadership*. 4.vyd. San Francisco : Jossey - Bass 2010. 436 s. ISBN 978 -0- 470-190-60-9.

STONEBO, Johan. 2010. *The truth about IKEA*. Gibson Square, 2010. 256 s. ISBN: 978-1-906142-75-9.

Švédské dědictví [online]. 2010 [cit. 2011-05-27]. IKEA. Dostupné z WWW: <[http://www.ikea.com/ms/cs\\_CZ/about\\_ikea/the\\_ikea\\_way/swedish\\_heritage/index.html](http://www.ikea.com/ms/cs_CZ/about_ikea/the_ikea_way/swedish_heritage/index.html)>.

TOREKULL, Bertil 1999. *Leading by design. The IKEA Story*. New York : HarperCollins 1999. 244 s. ISBN: 0-06-662038-4.

TROMPENAARS, Fons, HAMPDEN -TURNER, Charles. 2011. *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business*. London : Nicholas Bradley Publishing, 2011. 265s. ISBN: 978-1-85788-176-9.

Visit Sweden [online]. 2010 [cit. 2011-05-26]. Facts and Figures. Dostupné z WWW: <[http://europa.eu/about-eu/countries/member-countries/sweden/index\\_en.htm](http://europa.eu/about-eu/countries/member-countries/sweden/index_en.htm)>.

WWF : Corporate Partnerships [online]. 2011 [cit. 2011-06-03]. Dostupné z WWW: <<http://www.worldwildlife.org/what/partners/corporate/index.html>>.

## **PŘÍLOHA A: TEXT ONLINE KVÍZU PRO UCHAZEČE O ZAMĚSTNÁNÍ**

Vítáme vás na stránkách s kvízem, s jehož pomocí si můžete ověřit, zda je Vám kultura IKEA blízká. Hledáme do našeho týmu jedinečné a optimisticky naladěné kolegy/kolegyně ochotné tvrdě pracovat. Uvědomujeme si ale, že stejně jako se jedna a tatáž pohovka nehodí každému, ani IKEA nemusí vyhovovat všem. Náš kvíz by Vám měl ukázat, jak je Vám kultura IKEA blízká a zda byste se v ní cítili dobře. Odpovídejte po pravdě, a pokud Vám IKEA vyjde jako vhodná volba, podívejte se, co můžeme našim zaměstnancům/zaměstnankyním nabídnout.

Když poprvé vejdu do obývacího pokoje mých přátel:

- a) Okamžitě mě napadnou tři věci, které by místnost zútulnily
- b) Posadím se a udělám si pohodlí
- c) Čekám, až mi nabídnou něco k pití a abych se posadil/a
- d) Čtu si tituly knih a časopisů, abych své přátele lépe poznal/a

Za deset let budu vědět, že jsem byl/a v práci úspěšný/a, pokud:

- a) Budu šťastný/a
- b) Vydělám hodně peněz
- c) Získám respekt a uznání
- d) Budu na vrcholu kariéry

Moje představa skvělého večera je:

- a) Jednoduché jídlo a film, oboje doma
- b) Skvělé jídlo ve známé restauraci
- c) Když mne přijdou navštívit přátelé
- d) Ples spojený s večeří

Kdybych navrhoval/a auta, chtěl/a bych, aby mě lidé znali jako návrháře, jehož auta:

- a) Jsou krásná, rychlá a žádoucí
- b) Nemají žádný negativní dopad na životní prostředí
- c) Nabízejí dobrý poměr kvality a ceny
- d) Nikdy se neporouchají

Ideální pracovní místo je pro mne:

- a) Stůl u okna
- b) Velký stůl a spousta lidí okolo
- c) Vlastní kancelář s dveřmi
- d) Divadelní pódium

Oslava narozenin v práci je podle mne:

- a) Důležitá pro morálku pracovníků
- b) Dobrá příležitost k navázání kontaktů
- c) Čas, který bychom měli raději věnovat práci
- d) Zábava

Mám určit, kdo bude mít příští víkend volno. Řeklo si o něj několik kolegů/kolegyň. Nejspíše budu postupovat tak, že:

- a) Budu se držet rozpisu směn
- b) Dám skupině šanci, aby se její členové dohodli sami
- c) Poslechnu si důvody všech žadatelů a rozhodnu, kdo potřebuje volno nejvíc
- d) Odměním nejlepší pracovníky/pracovnice tím, že jim dopřeju volný víkend

Když dostanu skvělý nápad na velký projekt, obvykle:

- a) Dokončím ho sám/sama, abych ukázal/ukázal/a svoje schopnosti
- b) Vyberu si tým přátel, kteří mi ho pomohou dokončit

- c) Vytvořím si tým složený ze zkušených odborníků/odbornic, kteří můj nápad ještělepší
- d) Svěřím práci druhým a budu dohlížet nad jejím provedením

Můj manažer/manažerka bude jeden den pryč. Před odjezdem mi zadal/a úkol, jeho/její pokyny mi ale nejsou moc jasné. Nejpravděpodobněji budu postupovat následovně:

- a) Budu postupovat podle instrukcí a úkol dokončím
- b) Počkám do druhého dne a požádám o vysvětlení
- c) Splním úkol způsobem, který považuji za lepší
- d) Než se do úkolu pustím, požádám kolegu o radu

Na mém novém pracovišti platí zavedené postupy, na něž nejsem zvyklý/zvyklá. Nejpravděpodobněji budu postupovat následovně:

- a) Přizpůsobím se novým postupům, abych rychle a hladce zapadl/zapadla
- b) Zeptám se svého manažera/manžerky, proč jsou tyto postupy právě takové, jaké jsou
- c) Napíšu návrh na jejich zlepšení
- d) Věřím, že manžer/ka ví,co je nejlepší

Možné výsledky kvízu:

**GRATULUJEME!**

Vytvořil/a jsi opravdu pohodlný pokoj. Zdá se, že jsi přesně typ člověka, jakého hledáme. V IKEA vládne jedinečná kultura, která v sobě spojuje kvality jednotlivců a která nás odlišuje od většiny ostatních společností. Těšíme se, že začneš na vlastní kůži zjišťovat, co to znamená pracovat pro IKEA. Připrav se na cestu naší historií, naším podnikáním a hlavně naší kulturou. Proč? Protože se nám žádná jiná společnost nepodobá. Což ale člověk jako ty možná ocení.

## JE NÁM LÍTO!!

Váš pokoj vypadá poněkud stroze. Asi byste se v prostředí IKEA necítili zrovna nejlépe. Když si prohlédnete katalog IKEA nebo navštívíte některý z našich obchodních domů. Uvidíte, že nám jde hlavně o pohodu. Jsme přesvědčení, že naši zaměstnanci/zaměstnankyně by se měli v práci cítit stejně dobře jako doma. IKEA má jedinečnou kulturu a je možné, že některé hodnoty, které jsou pro Vás důležité, v IKEA nenajdete. Vaše odpovědi naznačují, že byste byli v IEKA spokojenější jako zákazníci/zákaznice, než jako zaměstnanci/zaměstnankyně. Doufáme, že Vám budeme schopni nabídnout vše, co potřebujete k vytvoření útulného domova, kde se budete cítit spokojeně. (IKEA: Fit Quiz).

## **PŘÍLOHA B – EMPLOYER BRANDING SPOLEČNOSTI IKEA**